

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**“DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD  
OPERATIVA DE TRANSPORTE DE LA OCIYSG – UNP – 2014”**

**Presentado por:**

**Br. MIRTHA ARACELI AYOSA SILVA**

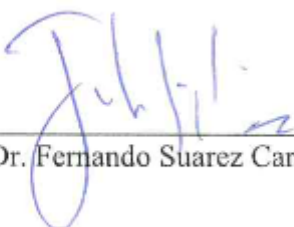
**TESIS PARA OPTAR EL TITULO  
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Piura, Perú**

**2017**

Tesis presentada como requisito para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración.

**Asesor:**



---

Dr. Fernando Suarez Carrasco

**Tesista:**



---

Br. Mirtha Araceli Ayosa Silva

Tesis revisada, aprobada y sustentada ante el Jurado integrado por:



MG. GASTON ALVARADO NOBLECILLA  
*Presidente*



DR. CESAR ATOCHE PACHERRES  
*Secretario*



DRA. RAYNELDI FARFAN SANCHEZ  
*Vocal*

## **DEDICATORIA**

A mi pequeña hija LUHANA, quien es mi motivo para seguir adelante.

A mi esposo FÉLIX, por su apoyo incondicional, paciencia y comprensión.

A mis Padres LIDIA y FLORENCIO, y mis hermanos por su apoyo en todo momento, sus consejos, valores y la motivación constante.

A DIOS, por darme la vida y haberme permitido llegar tan lejos.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a la Unidad de Transportes de la Universidad Nacional de Piura, área en la cual me desempeñe como asistente administrativo durante los años 2009 – 2016, la misma que me brindo la información necesaria para desarrollar la presente investigación.

Al Lic. Rudy Moscol, quien fuera mi docente, amigo y asesor de tesis y a quien la vida le resto presencia en este mundo, pero que, sin embargo, siempre estará presente en mi mente y mis recuerdos, y a quien estaré infinitamente agradecida por su apoyo desinteresado y su prestancia hacia el prójimo.

A mis ex compañeros de trabajo de la Unidad de Transportes de la Universidad Nacional de Piura, los cuales me apoyaron en la realización de las encuestas que forman parte del presente trabajo.

Al señor Miguel Nikolay Parra Rojas, primer chofer en ingresar a la Universidad Nacional de Piura, a quien pude conocer y entrevistar proporcionándome el aspecto histórico de la unidad analizada y de la cual forme parte. Al señor Segundo Ruiz Cardoza, primer jefe de la Unidad de Transportes de la Universidad Nacional de Piura, el mismo que me ayudo con los aspectos históricos de constitución de la unidad. Asimismo a los señores Moisés Paiva Briceño y Pedro Enrique Zapata Mena, los cuales durante mi permanencia en la unidad fueron jefes y quienes además me brindaron información y datos valiosos para esta investigación.

## **RESUMEN**

La siguiente investigación nace con el propósito de conocer, analizar y, sobretodo, diagnosticar el clima laboral existente en la Oficina de Transportes de la Universidad Nacional de Piura, proponiendo con ello estrategias que mejoren o reafirmen el mismo, contribuyendo a garantizar un mejor clima de trabajo, ya que, se percibe descontento, poco compañerismo e insatisfacción entre los trabajadores de la unidad.

Por otro lado, para concretar el objetivo general del proyecto, se han estudiado las teorías y demás bases bibliográficas relacionadas al clima laboral y de acuerdo a ello se ha procedido a establecer variables de estudio como: motivación, satisfacción y el liderazgo, empleando con ello una metodología descriptiva que nos permita conocer y enfocar el problema, ayudados por la observación como primera herramienta para el estudio del problema.

Finalmente, producto de la investigación se puede colegir, que el clima laboral en la unidad, se encuentra deteriorado, desde las relaciones humanas, hasta aspectos vinculados a la baja remuneración, escasa o nula posibilidad de desarrollo, falta de liderazgo y compromiso, etc., lo cual no permite que este ambiente de trabajo sea el más adecuado, y que, debido a ello poco a poco se vaya perjudicando el servicio que brinda.

## **PALABRAS CLAVE**

Clima Laboral, Organización, Universidad Nacional de Piura, Servicio, Capital Humano, Transporte, Diagnóstico.

## **ABSTRAC**

The following research was born with the purpose of knowing, analyzing and, above all, diagnosing the existing work climate in the Transportation Office of the National University of Piura, proposing strategies that improve or reaffirm the same, contributing to guarantee a better climate of Work, since, it is perceived discontent, little companionship and dissatisfaction among the workers of the unit.

On the other hand, to determine the general objective of the project, we have studied theories and other bibliographic bases related to the work climate and according to it has been established to study variables such as: motivation, satisfaction and leadership, using it A descriptive methodology that allows us to know and focus the problem, helped by observation as the first tool to study the problem.

Finally, research can be inferred that the working environment in the unit is deteriorated, from human relations to aspects related to low pay, little or no possibility of development, lack of leadership and commitment, etc. , Which does not allow this work environment to be the most appropriate, and that, due to this, the service it provides is gradually being damaged.

## **KEY WORDS**

Labor Climate, Organization, National University of Piura, Service, Human Capital, Transport, Diagnosis.

# ÍNDICE GENERAL

PORTADA

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRAC.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	12

## CAPITULO I

### REVISIÓN DE BIBLIOGRAFÍA O MARCO TEÓRICO

1. REVISIÓN DE BIBLIOGRAFÍA.....	14
1.1. ANTECEDENTES A NIVEL REGIONAL.....	14
1.2. ANTECEDENTES A NIVEL NACIONAL.....	15
1.3. ANTECEDENTES A NIVEL INTERNACIONAL.....	17
2. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	18
2.1. CLIMA LABORAL.....	18
2.1.1. Conceptos y enfoques del clima laboral.....	18
2.1.1.1. Concepto de clima laboral.....	18
2.1.1.2. Enfoques del clima laboral.....	21
2.1.2. Características del clima laboral.....	25
2.1.3. Tipos de clima laboral.....	25
2.1.4. Aspectos del clima laboral.....	27
2.1.4.1. Aspectos subjetivos del clima laboral.....	27
2.1.4.2. Aspectos objetivos del clima laboral.....	30
2.1.5. Dimensiones del clima laboral.....	36
2.1.6. Escalas del clima laboral.....	39
2.1.7. Variables del clima laboral.....	40
2.1.7.1. Satisfacción laboral.....	42
2.1.7.2. Motivación laboral.....	48



2.2.	CONCEPTOS FILOSÓFICOS Y TÉCNICOS.....	58
2.2.1.	Conceptos filosóficos.....	58
2.2.2.	Conceptos técnicos.....	60
2.3.	GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	63
3.	MARCO INSTITUCIONAL .....	65
3.1.	INFORMACIÓN DE LA UNIDAD OPERATIVA DE TRANSPORTE.....	65
3.1.1.	Reseña histórica y realidad actual .....	65
3.1.1.1.	Primer chofer en la UNP.....	66
3.1.1.2.	Creación de la Unidad de Transporte.....	66
3.1.1.3.	Gestiones Actuales .....	67
3.2.	ANÁLISIS FODA .....	68
3.2.1.	Fortalezas .....	69
3.2.2.	Oportunidades.....	70
3.2.3.	Amenazas .....	70
3.2.4.	Debilidades.....	70
3.3.	ORGANIGRAMA ACTUAL .....	71
3.4.	PLAN OPERATIVO .....	72
3.4.1.	Diagnóstico .....	72
3.4.2.	Visión.....	72
3.4.3.	Misión.....	73
3.4.4.	Objetivos generales, parciales y específicos.....	73
3.4.4.1.	Objetivos Generales.....	73
3.4.4.2.	Objetivos Parciales .....	74
3.4.4.3.	Objetivos Específicos.....	75
3.4.5.	Estrategias .....	76
3.4.6.	Indicadores .....	77
3.4.7.	Metas.....	78
3.4.7.1.	Metas de la Unidad Operativa de Transporte - Anuales.....	78
3.5.	CONCLUSIONES PRELIMINARES .....	79

## **CAPITULO II**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

1.	MATERIALES IMPLEMENTADOS.....	81
2.	DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA.....	82

2.1. DISEÑO TRANSACCIONAL O TRANSVERSAL .....	82
2.2. TIPO DE ESTUDIO: EXPLORATORIO .....	82
2.3. HIPÓTESIS GENERAL .....	84
2.4. CLASE DE INVESTIGACIÓN: NO EXPERIMENTAL.....	84

### **CAPITULO III**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

1. RESULTADOS .....	85
2. DISCUSIÓN .....	93
2.1. CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN .....	93
2.1.1. Características del grupo investigado .....	93
2.1.2. Características del clima laboral en la unidad .....	95
2.2. TIPOS DE CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN .....	96
2.3. ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN .....	99
2.3.1. Aspectos subjetivos del clima laboral existentes en la institución .....	99
2.3.2. Aspectos objetivos del clima laboral existentes en la institución .....	101
2.4. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL .....	103
2.5. ESCALAS DEL CLIMA LABORAL.....	105
CONCLUSIONES .....	108
RECOMENDACIONES .....	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	111
ANEXOS .....	113

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Teoría bifactorial de Herzberg .....	44
Tabla 2: Modelo de matriz FODA.....	69
Tabla 3: Población laboral de la Unidad Operativa de Transportes según su género .....	86
Tabla 4: Edad de los trabajadores de la Unidad Operativa de Transportes .....	86
Tabla 5: Nivel académico de los trabajadores de la Unidad Operativa de Transportes .....	87
Tabla 6: Antigüedad de los trabajadores en la Unidad Operativa de Transportes .....	88
Tabla 7: Condiciones de trabajo en la Unidad Operativa de Transportes .....	89
Tabla 8: Satisfacción laboral en la Unidad Operativa de Transportes .....	90
Tabla 9: Calidad de jefes y líderes en la Unidad Operativa de Transportes.....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Esquema de concepto de clima laboral .....	21
Figura N° 2: Esquema de motivación.....	48
Figura N° 3: Pirámide de necesidades de Maslow .....	49
Figura N° 4: Niveles de necesidades según Maslow .....	53
Figura N° 5: Elementos de la fijación de metas .....	57
Figura N° 6: Organigrama de la Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales.....	71
Figura N° 7: Población laboral de la unidad operativa de transportes según su género .....	86
Figura N° 8: Edad de los trabajadores de la unidad operativa de transportes .....	87
Figura N° 9: Nivel académico de los trabajadores de la unidad operativa de transportes ..	88
Figura N° 10: Antigüedad de los trabajadores en la unidad operativa de transportes.....	89
Figura N° 11: Condiciones de trabajo en la unidad operativa de transportes .....	90
Figura N° 12: Satisfacción laboral en la unidad operativa de transportes.....	91
Figura N° 13: Calidad de jefes y líderes en la unidad operativa de transportes .....	92

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se evaluará el clima organizacional existente dentro de la UNIDAD OPERATIVA DE TRANSPORTES DE LA OCIYSG – UNP con el fin de recabar información que nos permita conocer las características de éste, así como poder detectar fortalezas y áreas de oportunidad. La investigación se limitará al levantamiento de un diagnóstico, de manera que se pueda ofrecer propuestas de mejoras sobre la situación del clima organizacional dentro de la Unidad.

Por medio de un estudio descriptivo analizaremos cómo es y cómo se manifiesta el clima organizacional en la unidad. A su vez el beneficio de este estudio tiene un alcance general ya que podremos conocer la percepción general de los trabajadores acerca de las diferentes dimensiones que impactan el clima organizacional.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima laboral, Organizacional o de Trabajo, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Un diagnóstico del clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.

Por otro lado, en nuestra investigación hemos planteado como **OBJETIVO GENERAL** de la misma el Diagnosticar el clima laboral en la Unidad Operativa de Transportes de la OCIYSG – UNP, ello con la finalidad de evaluar a su vez la satisfacción

y percepción que tienen los trabajadores de la institución donde laboran, que para este caso se trata de la Unidad Operativa de Transporte de la UNP, ya que este factor ha sido considerado como determinante para lograr las innovaciones al servicio que realiza y posee un efecto significativo en el éxito de las labores de los trabajadores en general. En este orden de ideas, esta investigación pretende aportar elementos que permitan no sólo identificar las variables determinantes del Clima Laboral; sino también plantear alternativas o propuestas de mejora para que los trabajadores analicen y evalúen su propio trabajo a partir de un Clima laboral determinado y deseado. Asimismo hemos planteado los **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** dirigidos principalmente a: Definir el Clima Laboral en la Unidad Operativa de Transportes – UNP, Analizar el Clima Laboral en la Unidad Operativa de Transportes – UNP, Evaluar el Clima Laboral en Unidad Operativa de Transportes – UNP, Calificar el Clima Laboral Unidad Operativa de Transportes – UNP, Proponer alternativas de solución para mejorar el clima organizacional o mantenerlo, según sea el caso; todo ello con la finalidad de poder entender y delimitar nuestro problema de estudio.

De igual manera, nuestra hipótesis de trabajo se define como “En la Unidad Operativa de Transportes existe un clima laboral desfavorable, lo cual es un obstáculo para el desarrollo eficiente y eficaz de las labores de los trabajadores y administrativos que laboran en dicha unidad”, planteamiento que ha sido demostrado tanto con la observación directa del fenómeno, así como con la utilización de herramientas (encuestas) que han servido para conocer el sentir del personal que labora en la unidad.

En ese sentido en el presente estudio, se ha logrado alcanzar las expectativas de lo planeado y se espera que sus resultados sean de utilidad a la institución para tomar las medidas pertinentes, tendientes a mejorar el clima organizacional, factor trascendental en el éxito de la institución.

**LA AUTORA**

# CAPITULO I

## REVISIÓN DE BIBLIOGRAFÍA O MARCO TEÓRICO

### 1. REVISIÓN DE BIBLIOGRAFÍA

Para la realización de la presente investigación se han tomado en cuenta antecedentes vinculados con investigaciones regionales, nacionales e internacionales, vinculadas con nuestro tema de análisis, los cuales han servido para orientar el conocimiento y elaboración teórica del problema abordado.

#### 1.1. ANTECEDENTES A NIVEL REGIONAL

A nivel de nuestra región se ha tomado en cuenta la Tesis denominada *“Diagnóstico del Clima Laboral del Banco de Crédito del Perú para el diseño y formulación de estrategias de desarrollo en el año 2005”*, elaborada por la Lic. Sandra Graciela Coronado Ruíz y cuyo ejemplar fuera obtenido de la Biblioteca Especializada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, en dicho trabajo se reconocen las percepciones sobre la relación entre el clima y el desempeño laboral desde los factores de la comunicación, relaciones interpersonales, compromiso y satisfacción laboral. En tal sentido, nuestra investigación pretende recoger la percepción del colectivo laboral sobre los componentes que inciden positiva y negativamente en el clima laboral.

En este trabajo de investigación, se orientó a Diseñar y formular estrategias de desarrollo tomando en cuenta un conjunto de Fortalezas y Debilidades mencionadas en el estudio realizado, el cual estuvo orientado al estudio del ambiente interno de la Organización, y como el mismo podía influir en la servicio que prestaban los Promotores de Servicio, los cuales eran personal joven de trabajo part time.

De igual manera, la metodología empleada fue de tipo exploratorio, buscando analizar cada uno de los componentes del fenómeno planteado, asimismo sus objetivos estaban ligados a estudiar el clima organizacional que se presentaba en el área de promotores de servicio y con ello lograr diseñar y formular estrategias de desarrollo adecuadas para beneficio de la institución bancaria.

Por otro lado, si bien existen otras investigaciones similares en la biblioteca especializada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, se creyó conveniente esta investigación por cuanto tenía muchos elementos vinculados a nuestra investigación.

## **1.2. ANTECEDENTES A NIVEL NACIONAL**

Los antecedentes a nivel nacional, han sido obtenidos a través de las páginas web de los repositorios institucionales de algunas Universidades del país, tales como la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, la Universidad Nacional de Trujillo y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

La investigación a nivel de posgrado denominada ***“Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013”***, desarrollada por los Lic. Néstor Oswaldo Pérez Tenazoa y Pedro Lito Rivera Cardozo, para obtener el grado de magister en gestión pública en la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, aplica los cuestionarios de Clima Organizacional de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, contestados de forma individual y en un solo momento, bajo estricta confidencialidad de los mismos. Esta investigación permite establecer una relación causa-efecto entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la institución estudiada, así como también planteó como objetivos determinar los niveles de Clima Organizacional y de Satisfacción Laboral así como determinar la relación entre ambas, por ello es que el trabajo se denomina: “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013”, institución que tiene como misión principal generar e incorporar conocimientos, tecnologías innovadoras y el saber ancestral, al servicio de las sociedades y de los ecosistemas amazónicos. Las conclusiones de la investigación nos llevan a tener en claro que existe una vinculación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

La investigación denominada ***“El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER – Trujillo SAC. 2014”***, efectuada por la entonces Bachiller Carmen Cynthia Valdivia Alfaro, para la obtención del título profesional de

licenciada en administración, en la Universidad Nacional de Trujillo, enfocó su estudio en la institución privada, la cual a diferencia de las instituciones públicas obedece a otra estructura y forma de desarrollo. Esta investigación planteó como problema: ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER Trujillo SAC?, estableciendo como hipótesis que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER Trujillo SAC, se utilizó una metodología de tipo descriptiva – transaccional estadístico, aplicando como técnica de investigación un cuestionario al personal de la empresa. De igual modo, la conclusión de la investigación se enfoca en señalar que el clima organizacional influye directamente en el desempeño de los trabajadores, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes diarios, comprobando con ello la hipótesis planteada.

En el trabajo denominado *“Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”*, diseñado por Oswaldo Clemente Pelaes León, fue desarrollada en el año 2010, para obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. Asimismo, de acuerdo al tipo de investigación adoptado (descriptivo explicativo) el presente estudio asumió un diseño “descriptivo correlacional”. Es decir, primero se describieron las variables consideradas (clima organizacional y satisfacción del cliente), posteriormente se efectuaron las correlaciones del caso para determinar cuál es el nivel de asociación entre ambas variables.



### 1.3. ANTECEDENTES A NIVEL INTERNACIONAL

Los antecedentes a nivel internacional, también son muchos y han sido obtenidos a través de las páginas web de los repositorios institucionales de algunas Universidades como la Universidad Veracruzana y la Universidad Autónoma de Nuevo León.

La Investigación ***“Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Ver., 2009”***, desarrollada por Nelsy Marien Cortés Jiménez para obtener el grado de maestra en Salud Pública en la Universidad Veracruzana de México, planteando como interrogante ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que prevalecen en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón” de la ciudad de Xalapa, Veracruz, en el 2009?, siendo que, con el fin de dar respuesta a esta interrogante se plantea un objetivo general: diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Además de 6 objetivos específicos que se inclinan a determinar el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad que prevalece en el hospital, así como proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional.

Se diseñó un estudio descriptivo, transversal y observacional y en general, se concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo, siendo que el personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal.

De igual manera, tenemos el trabajo ***“Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública”***, desarrollada por Lic. Luz Viridiana Williams Rodríguez, para obtener el grado de maestría en la Universidad Autónoma de Nuevo León, durante el año 2013, el objetivo del presente estudio es el conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia municipal; para lograr este objetivo se aplicó a los empleados una encuesta de clima laboral, misma que se dividió en 5 dimensiones enfocadas en procesos de comportamiento organizacional, los cuales son: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo; cabe destacar que dichos procesos fueron elegidos en base a las necesidades de la organización. Con este

estudio se pretende detectar fortalezas y áreas de oportunidades, a fin de ser tomadas en cuenta para realizar procesos de mejora dentro de la dependencia. Se concluye que el clima laboral se encuentra en un 46% dentro de un sistema colegiado, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo con un 74% y siendo la de menor puntuación la de motivación con un 17% (dichas cifras se detallan en el apartado de resultados). Se utilizó un diseño metodológico Ex pos facto transversal descriptivo y cuenta con el sustento de la psicología del comportamiento organizacional de Robbins (1999), como marco de referencia.

## **2. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. CLIMA LABORAL**

#### **2.1.1. Conceptos y enfoques del clima laboral**

##### **2.1.1.1. Concepto de clima laboral**

*El origen de la noción de clima laboral y su uso en las organizaciones nos lleva hasta 1926 cuando Tolman buscaba una explicación para la “conducta propositiva”, a través del estudio de los mapas cognitivos que los individuos tienen del medio ambiente<sup>1</sup>. Pero no fue sino hasta los trabajos experimentales de Kurt Lewin (1935) sobre los estilos de liderazgo, que se introdujo el concepto de “clima” para referir el vínculo entre la persona y el ambiente.*

La “subjetividad del trabajo” comenzaba a ser materia de empleadores, jefaturas y asesores, particularmente, como la expresión concreta de una época que veía en la industrialización y en la tecnificación del trabajo, los pilares de una “sociedad moderna”.

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente que se presenta en una organización. Los esfuerzos y estrategias que se adopten para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones, con la finalidad de proporcionar a sus empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza, seguridad y respeto.

---

<sup>1</sup> DIRECCIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL (2009), Clima Laboral: Orientaciones para una mejor comprensión y tratamiento en los servicios públicos, Chile, Diciembre, p. 4., en: [http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Orientaciones%20Clima%20Laboral%20\(2009\).pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Orientaciones%20Clima%20Laboral%20(2009).pdf), revisado el 26.05.15

En ese sentido, según lo menciona Idalberto Chiavenato el Clima Laboral “*es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades Personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades*”<sup>2</sup>.

De esta definición, podemos afirmar que el clima laboral no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, siendo que la calidad del mismo repercutirá directamente en la satisfacción de los trabajadores y por ende en la productividad y servicios que se brinden. Asimismo, la calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social del personal directivo de la empresa, organización o unidad, frente a los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Por otra parte, desde que el análisis del clima laboral generó interés en los investigadores y estudiosos, se le ha denominado de distintas formas tales como: ambiente, atmósfera, percepción laboral, y quizás de la forma más conocida como Clima o Cultura Organizacional, la cual a nuestro criterio, difiere de lo que realmente es el clima laboral, toda vez que el clima organización, abarca un sin número de variables dentro de las cuales se encuentra el clima laboral, existiendo por tanto una relación de genero a especie. De allí que el concepto que mayor utilidad brinda a la definición de Clima Laboral, sea aquel que utiliza como elemento fundamental a las percepciones que el empleado tiene de la estructura, procesos y lugar de trabajo vinculado con su medio laboral.

En cuanto al clima organizacional, se ha definido como un fenómeno interviniente que media entre factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización.

De igual manera, según lo manifiesta Elena Rubio Navarro, “*“El clima laboral” es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del*

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto (1998), ob., cit., p. 62.

*directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.*

*Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas”<sup>3</sup>.*

Sin embargo no es fácil generar un concepto definitivo de lo que es el clima laboral ya que las diferentes percepciones son válidas y una no puede excluir la otra, por tanto lo más conveniente es mencionar algunas de las definiciones que se han dado con este tema:

- ⇒ **Francis Cornell:** Mezcla de interpretaciones o percepciones que las persona hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros.
- ⇒ **Litwin y Stringer:** Característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento.
- ⇒ **Tagiuri y Laitwin:** Calidad relativamente duradera en el ambiente interno de la empresa, que influye en la conducta de las personas y que puede ser descrito en términos de valores de un grupo particular.
- ⇒ **Schneider y Hall:** Conjunto de percepciones globales de las persona sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización.
- ⇒ **Forehand y Gilmer:** Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- ⇒ **Halpiny Crofts:** La opinión que el empleado se forma de la organización.

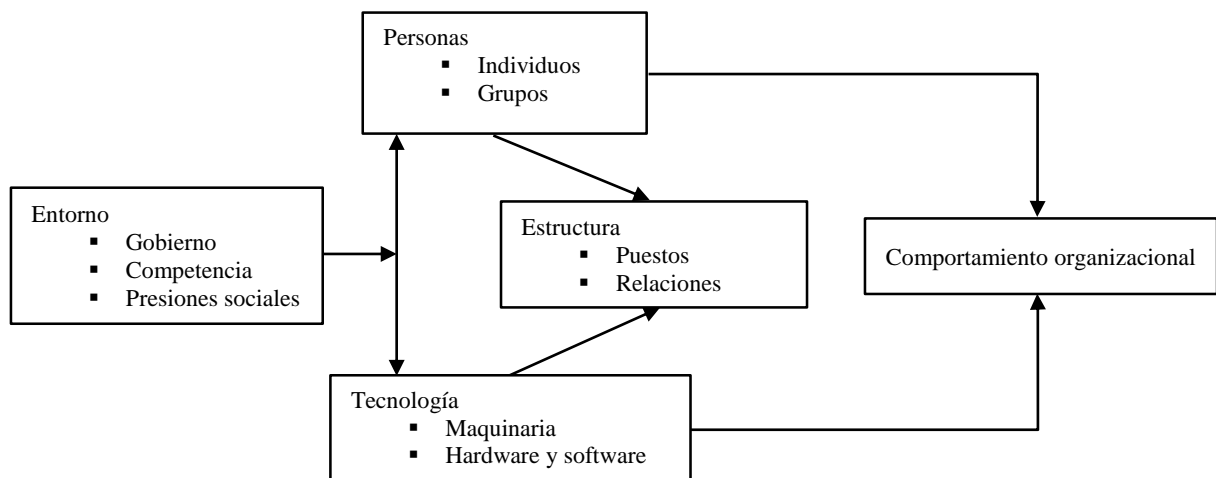
En tal sentido, para nuestra investigación definiremos al clima laboral como:

---

<sup>3</sup> RUBIO NAVARRO, Elena, Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral: Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. En <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>, revisado el 25-02-2016.

“EL CLIMA LABORAL ES UN CONJUNTO DE PROPIEDADES Y CARACTERÍSTICAS QUE SE PRESENTAN EN EL AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO, LAS CUALES SON PERCIBIDAS DIRECTA O INDIRECTAMENTE POR LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA, ORGANIZACIÓN O UNIDAD ESPECIFICA, REPERCUTIENDO EN EL COMPORTAMIENTO, PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN DE LOS MISMOS”.

**Figura N° 1: Esquema de concepto de clima laboral**



Fuente: Davis, K y Newstrom, J.<sup>4</sup>

### 2.1.1.2. Enfoques del clima laboral

*El Enfoque es, según el epistemólogo Mario Bunge, una manera de ver las cosas o las ideas y en consecuencia también de tratar los problemas relativos a ellas, menciona además que un enfoque es un cuerpo de conocimiento preexistente, junto con una interpretación de problemas, un conjunto de objetivos y una colección de métodos, un arquetipo que marca una conducción<sup>5</sup>.*

Bajo ese parámetro, y en la línea del tema que nos ocupa, podemos establecer tres enfoques importantes vinculados al Clima laboral, tales como: Enfoque Subjetivo, Objetivo e interaccionista, los cuales desde su postura tratan de brindar un acercamiento, hasta cierto punto, exacto del clima laboral, pasando por ello ha establecer sus principales alcances:

<sup>4</sup> DAVIS, K y NEWSTROM, J. (1999), Comportamiento humano en el trabajo, 3ra. Edición, México, Editorial Mc GRAW-HILL, p. 7.

<sup>5</sup> BUNGE, Mario (2002); Filosofía de la psicología, México, Siglo XXI Editores, 2da. Edición.

**a) Enfoque subjetivo o psicológico:**

Este enfoque del clima laboral pone énfasis en los procesos psicológicos, básicamente en uno: **LA PERCEPCIÓN**; y entienden que el clima laboral es **UN ATRIBUTO DE LOS INDIVIDUOS**. Bajo este prisma, se puede decir que el clima sería el conjunto de percepciones que los individuos desarrollan en su contacto con las prácticas y procedimiento de la organización. La unidad de análisis bajo este enfoque es el individuo y lo que habría que cambiar o gestionar son sus percepciones.

Asimismo se presentan algunas implicancias en la utilización o aplicación del enfoque subjetivo tales como:

⇒ Entender el clima laboral como un conjunto de percepciones individuales tiene efectos prácticos, por una parte, existe una vasta tradición de estudios de la percepción que entregan instrumental de gran calidad para las fases de diagnóstico, y por otra, a la hora de intervenir para modificar el clima las posibilidades se condicionan: ¿qué hacemos para cambiar las percepciones de la gente?, ¿cómo hacemos gestión de la subjetividad individual?, por cierto, que no es posible hacerlo de modo directo sino indirecto.

⇒ A partir de enfoques subjetivistas en materia de clima laboral, es posible proponer la siguiente premisa: “lo que más impactaría el clima de una organización son los cambios en la composición de sus equipos”. Para bien o para mal, el ingreso de un nuevo integrante, la salida de otro, el traslado de una persona a un nuevo equipo de trabajo, entre otras modificaciones posibles, es lo que impacta más rápido y en mayor medida la subjetividad de las personas. Esta afirmación, que por cierto puede ser tensionada, ejemplifica de buena forma como la aproximación subjetivista tiene implicancias en el modo de intervenir el clima laboral.

**b) Enfoque objetivo o estructural:**

Este enfoque pone acento en la **ESTRUCTURA** de la organización y señala que el clima es la respuesta de los individuos a las propiedades formales de la organización del trabajo. Bajo esta mirada, el clima sería **UN ATRIBUTO DE LA ORGANIZACIÓN** (o del conjunto de procesos y prácticas que la constituyen) y de cómo éstas se relacionan con sus miembros.

Consecuentemente, la unidad de análisis en este enfoque será la organización y no

los individuos. De ese modo, se entenderá que climas semejantes se explicarán por contextos laborales similares y viceversa, climas disímiles se explican por contextos laborales diferentes. Bajo este prisma, lo que habría que modificar o gestionar para lograr cambios en el clima laboral es la propia organización del trabajo y no a los individuos.

Este enfoque presenta las siguientes implicancias:

⇒ Entender el clima laboral como una característica de la organización – como el modo en que los procesos y prácticas de trabajo se relacionan con las personas que los habitan – ofrece otras posibilidades de intervención. Contrariamente al enfoque subjetivista, la génesis del clima para los objetivistas se encuentra en cuestiones que son factibles de ser modificadas por la acción de terceros, siempre y cuando estén los recursos necesarios y la voluntad institucional para entrar en una revisión de este tipo. El supuesto es que el clima es afectado directamente por las modificaciones que se produzcan en la organización del trabajo.

⇒ Las complejidades en cambio se relacionan con el manejo de las expectativas que una consulta relativa a las condiciones de trabajo produciría entre las personas. El diseño del plan comunicacional, y muy especialmente, el instrumento de medición se vuelven cuestiones aún más críticas, ya que de una intervención fundada en este enfoque se esperarían “efectos concretos, observables por todos”.

### **c) Enfoque interaccionista o sistemático:**

Este acercamiento al concepto es el último en producirse de los tres y es, por así decirlo, un intento de advenimiento entre las dos perspectivas anteriores. Tiene su génesis en una corriente de pensamiento muy importante desde la segunda mitad del siglo XX: el interaccionismo simbólico, una teoría sociológica con base en la comunicación, que viene a señalar – entre otras cosas – que en la interacción cotidiana se construyen tanto los sentidos particulares como los significados sociales de los símbolos, a partir de los cuales, nos comunicamos.

Del mismo modo, en dicha interacción de símbolos se construye también lo social y el individuo. En otras palabras, en ella se definen permanentemente las condiciones de la estructura y la capacidad de agencia de los sujetos. Entonces, el clima laboral correspondería a un fenómeno socialmente creado a través de la interacción, en cuya génesis participan tanto

elementos incorporados por la subjetividad individual como por las características formales de la organización del trabajo.

Se presentan las siguientes implicancias:

⇒ Ahora bien, entender el clima desde la teoría del Interaccionismo Simbólico – es decir, como una construcción social multicausada, entre otras cosas, por las percepciones individuales, el sentido dado a las mismas y las valoraciones compartidas de las características formales de la organización – trae consigo nuevas complejidades prácticas que deben ser consideradas. Tanto los instrumentos diagnósticos como las posibles acciones de modificación del clima deberán considerar el carácter complejo de este objeto de estudio que ha de ser visto como una construcción colectiva.

⇒ Ahora bien, esta prisma abre nuevas posibilidades, en particular, para lo que denominamos “gestión del clima”, ya que si asumimos que este es una construcción social producida por las interacciones comunicacionales de los actores entre sí y con la estructura, se abre el espacio para la incorporación de la participación como un elemento central del proceso de diagnóstico y gestión del clima. La mirada interaccionista nos invita a asumir que nuestras prácticas laborales – lo que hacemos o dejamos de hacer – y las características de la organización, son dos cuestiones íntimamente entrelazadas que se producen y reproducen a sí mismas diariamente.

En rigor, ni la percepción ni la estructura son dos hechos fácticos aislados, por el contrario, ambos son las dos caras de una moneda construida socialmente, y por tanto, posible de ser reeditada en la interacción simbólica de los miembros de una comunidad, en este caso, laboral.

⇒ Si enfrentamos el tratamiento del clima desde el enfoque interaccionista, nos estamos situando en un escenario donde el diálogo y la ética discursiva cobran una importancia radical. En este mundo la noción de acuerdo y legitimidad son centrales, y para ello, la participación permanente de los afectados se vuelve condición.

Asimismo, el estudio del clima laboral desde un punto de vista más particular, se puede decir que es la percepción que el individuo tienen de la organización para cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, motivación,



consideración, cordialidad, apoyo y descentralización.

También se puede inferir que el clima laboral, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa o indirectamente en la conducta y comportamiento de los trabajadores, así como también determina la forma en que el trabajador percibe su empleo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en las labores que desarrolla.

De igual manera, el personal directivo de las distintas organizaciones debe entender que el medio ambiente laboral, es parte del activo intangible de la organización y por ende deben valorarlo y prestarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible en sus empleados.

### **2.1.2. Características del clima laboral**

Respecto del clima laboral podemos establecer las siguientes características:

- El clima laboral representa las características y elementos del medio ambiente de trabajo, que se presenta en las distintas organizaciones, las cuales son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores.
- El clima laboral tiene repercusiones en el comportamiento laboral, la satisfacción, productividad y mejora de los empleados.
- El clima laboral son temporales y estructurales, dependen de cada organización e incluso de una sección a otra dentro de la misma empresa o institución.
- Representa un fuerte impacto sobre los comportamientos de los trabajadores de una institución. Un clima negativo hará difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

### **2.1.3. Tipos de clima laboral**

Renis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y de administración las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas en la organización.

Estos tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los

miembros de una organización, formándose un tipo de clima organizacional representativo en cada empresa. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

**a) Sistema 1: Autoritario:**

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizadas de conducto regular.

En ese sentido la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

**b) Sistema 2: Paternalista:**

En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También es este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I.

En este sistema el clima, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación para los trabajadores, dando la impresión de un ambiente estable y estructurado de trabajo.

**c) Sistema 3: Consultivo:**

Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.

**d) Sistema 4: Participativo:**

Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.

El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los climas que se presentan en los sistemas autoritarios y paternalistas corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el **clima es desfavorable**; por otro lado, los climas participativo y consultivo, están relacionados a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

#### **2.1.4. Aspectos del clima laboral**

El tema del clima laboral ha sido investigado de manera bastante exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente dos grandes factores que influyen directamente sobre él: Aspectos objetivos o materiales y los aspectos subjetivos o perceptuales.

Dentro de los aspectos objetivos tenemos las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizarlo, los sistemas de organización y reconocimiento, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen entre otros factores la calidad de vida de los empleados.

Por su parte los factores subjetivos, se vinculan a la actitud de los trabajadores hacia la organización, la capacidad de los líderes para relacionar con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados, las relaciones interpersonales generadas, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los trabajadores con el trabajo, la autonomía o independencia en la ejecución de sus tareas.

Para la presente investigación se tomarán en cuenta ambos aspectos o factores, ya que ambos son factores de mucha importancia que nos llevarán a un estudio del Clima Laboral detallado y sustentado.

##### **2.1.4.1. Aspectos subjetivos del clima laboral**

###### **⇒ Liderazgo**

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor

motivación y satisfacción en el trabajo.

Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la productividad de la empresa. Dentro de los muchos enfoques que la teoría administrativa ha desarrollado al respecto, se sabe que lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo.

En la institución que estudiamos, este tema es de mayor importancia, pues es un aspecto que se pone de manifiesto todos los días y en cualquier momento.

### ⇒ **Participación, Empowerment y Delegación**

A modo de relación con el tema de liderazgo, queremos exponer un concepto que se vincula con esta premisa: “coaching”, que, “significa entrenar al personal en la organización, preparándolo con herramientas técnicas y anímicas para enfrentar las situaciones que se presenten, detectando las habilidades de cada uno y potenciándolas (empowerment)”.

Así el concepto de empowerment “hace referencia a darle a las personas, que primero tuvieron su coaching y fueron bien entrenadas, que tomen responsabilidades y decisiones con respecto a su trabajo”.

Empowerment “es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”.

La delegación permite que los directivos extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos. La persona que delega autoridad todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que sus empleados no puedan, ofreciéndoles guía y valorando su desempeño.

Los empleados que participan se sienten por lo general más satisfechos con su

trabajo y su supervisor y su eficacia personal aumenta como consecuencia de la autoridad otorgada. La participación no es algo que se deba aplicar igual a todos, por el contrario, debe responder a las necesidades de cada persona.

La práctica de la participación, el empowerment y la delegación, trae aparejada beneficios tanto para la organización, en el sentido de un mayor compromiso, proceso más eficiente en la toma de decisiones, mejores comunicaciones hacia arriba y hacia abajo y mejoras impresionantes en el clima laboral, entre otras; y para el empleado, un mayor sentido de pertenencia, realización y autoestima, mayor contribución de ideas e iniciativa al trabajo, aumento de la satisfacción, reducción de conflictos y tensiones y lo más importante a tener en cuenta, es que permiten al personal redescubrir todos sus potenciales internos, los cuales se transformarán en una gran disposición (cambio de actitud de “tener que hacer” una cosa a “querer hacerla”), entusiasmo, creatividad, dedicación y motivación hacia el logro de los objetivos de la empresa.

#### ⇒ **Relaciones interpersonales**

El tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar las relaciones, y estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

#### ⇒ **Comunicación**

Las relaciones entre los integrantes de una organización constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida; los valores, la misión y los objetivos de una organización.

Por otro lado, la existencia de comunicación en las instituciones no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia sí es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral.

También es importante para la institución en estudio, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua. La comunicación es

considerada como un componente de la calidad de Servicio.

De igual modo, podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional.

⇒ **Implicación**

Se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. Los empleados muestran mayor compromiso en las empresas que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

**2.1.4.2. Aspectos objetivos del clima laboral**

⇒ **Igualdad**

Aunque no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos, es necesario dar el mismo trato a todo mundo. Hay que buscar otorgar las mismas condiciones y oportunidades a todos los empleados. Trata de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo motivarlo, reconociendo a las piezas débiles y a los pilares del grupo.

⇒ **Reconocimiento**

Se suele decir que cuando alguien hace algo bueno nadie lo recuerda, pero hay un error, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. La psicología organizacional ha comprobado que cuando una persona cree que es buena en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

⇒ **Incentivos**

Se observa que las empresas que tienen esquemas de remuneración poco dinámicos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo porque siempre se ganará lo

mismo. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premia de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

⇒ **Higiene y Seguridad Laboral: Condiciones físicas del lugar de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración.

La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de sus casas, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado. El “ruido” producido por las unidades móviles e instalaciones en el puesto de trabajo deberá tenerse en cuenta al diseñar el mismo, en especial para que no se perturbe la palabra ni la atención, lo cual obligaría a realizar un mayor esfuerzo para desempeñarse correctamente en el trabajo e incrementaría la fatiga. Es recomendable que los aparatos o máquinas ruidosas estén separados de los lugares de trabajo en donde se requiere mayor concentración. En general las condiciones desagradables de trabajo debidas al ruido, afectan en forma negativa el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes.

Por lo tanto, la Higiene, que tiende a la protección de la integridad física y mental del trabajador en el ambiente físico donde ejecuta sus tareas y la Seguridad en el trabajo; que consta de técnicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas, debería ser uno de los puntos clave de cualquier organización, es decir, la empresa debe tener conciencia de su importancia y para esto, debe ser considerada como un valor de la cultura organizacional.

De no ser así, los costos relacionados con los permisos de enfermedad, ausentismos, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, serían mucho mayores que los que se destinarían a mantener un programa de Higiene y Seguridad. Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, en el clima laboral y en la buena imagen de que goce la institución, creando desmotivación e insatisfacción. Por lo tanto, hay muchas razones por las que la unidad debería estar motivada para crear un ambiente de trabajo adecuado y establecer un programa que fomente la seguridad y la higiene de los empleados.

### ⇒ **Remuneración**

La remuneración es otro factor objetivo o material, que nos permitirá conocer el grado de satisfacción del individuo con su remuneración, lo cual repercutirá directamente en su percepción y sobre el clima laboral.

*Al respecto, debemos señalar que, no existe consenso pacífico sobre la definición de remuneración. Así, López Basanta<sup>6</sup> identifica al salario como “la prestación debida al trabajador subordinado, por su empleador, en relación sinalagmática con la debida retribución por aquel a este (prestación del trabajo). El salario, para el jurista es, ante todo, la contraprestación del trabajo subordinado”<sup>7</sup>.*

*Desde otra perspectiva, Mario de la Cueva<sup>8</sup> establece que el salario o remuneración “es la retribución que debe percibir el trabajador por su trabajo, a fin de que pueda conducir una existencia que corresponda a la dignidad de la persona humana, o bien una retribución que asegure al trabajador y a su familia una existencia decorosa”.*

La remuneración, en consecuencia, la podemos definir como la retribución otorgada en el contrato de trabajo, y que en nuestro ordenamiento se considera como tal al íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, siempre que sea de libre disposición.

---

<sup>6</sup> LÓPEZ BASANTA, Justo (1988), El Salario, Ediciones Jurídicas, Buenos Aires, p. 33.

<sup>7</sup> PIZARRO DÍAZ, Mónica (2006), La remuneración en el Perú. Análisis jurídico laboral, González & Asociados - Consultores laborales, Lima, p. 51.

<sup>8</sup> DE LA CUEVA, Mario (1975), El nuevo Derecho mexicano del trabajo, México, 3era ed., Ed. Porrúa, T. I, p. 297.



El pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayor parte de los empleados, el pago tiene una relación directa no sólo con su nivel de vida, sino también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo, es decir, las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de lo que espera en cuanto al modo de vivir, sus condiciones y comodidades, asociación con otros, recreo y placeres sociales. Su concepto de una retribución adecuada es más una parte de cómo piensa sobre sí mismo y sobre su modo total de vida que una parte de la tarea que realiza.

Desde esta perspectiva, encontramos, esencialmente, los siguientes caracteres de la remuneración:

- **Carácter retributivo:** Como hemos ya indicado, la remuneración tiene carácter contraprestativo en el desenvolvimiento del contrato de trabajo. Este carácter toma en cuenta los pagos que se efectúan a los trabajadores por la prestación de sus servicios o, de modo más comprehensivo, como contraprestación genérica al a la relación laboral. En buena cuenta, mediante el carácter contraprestativo de la remuneración se definen los alcances de la obligación retributiva del empleador dentro del contrato de trabajo.
- **Carácter de sustento:** *La remuneración puede entenderse también como ingreso personal del trabajador mediante el cual este se beneficie materialmente de su percepción a través de su manutención y la de su familia. De ahí que desde la política laboral, la remuneración, entendida desde el carácter de sustento, puede ser analizada en relación a la disminución de la capacidad adquisitiva de los trabajadores y, por ejemplo, la reducción de los niveles de pobreza de la población. En efecto, “desde una perspectiva política-social el salario tiene el carácter de sustento, no en el sentido minimalista sino el de ser medio para alcanzar una vida digna”<sup>9</sup>.*
- **Carácter de costo de producción:** Desde la perspectiva del empleador, la remuneración puede ser entendida como costo de producción, en el ámbito privado o como gasto presupuestal desde la perspectiva del Estado empleador. De ahí que el trabajo –o dicho con precisión desde esta perspectiva: el costo o precio que resulta de

---

<sup>9</sup> VIDA SORIA, J., MONEREO PÉREZ, J. L. y MOLINA NAVARRETE, C. (2008), Manual de Derecho del Trabajo, en ARCE ORTIZ, Elmer, Derecho individual del trabajo en el Perú. Desafíos y Deficiencias, Palestra, Lima, p. 327.

su utilización—, al igual que la inversión en bienes de capital, se presente como criterio delimitador de los costos de la actividad empresarial. *En efecto, la remuneración es “el coste más directo al que hace frente el empresario como contraprestación al trabajo que recibe y que sirve, además como base para determinar otros costes adicionales, como las cotizaciones a la seguridad social”*<sup>10</sup>.

- **Como renta de trabajo:** La remuneración del trabajador es, a su vez, renta de trabajo, de acuerdo con las disposiciones tributarias que regulen la imposición del ingreso proveniente del trabajo personal. Desde esta perspectiva, el Estado bajo su facultad impositiva puede determinar qué niveles de ingreso pueda ser gravado con el impuesto a la renta de quinta categoría.

Es significativo considerar, también, que el dinero no es lo único que motiva sino que existen importantes variables en relación con el trabajo que llevan a la satisfacción en el mismo, entre las que están como expresamos anteriormente, el trabajo que representa retos, desempeñar labores interesantes, contar con una supervisión competente y un desarrollo profesional, con sistemas de comunicación eficientes, que contribuyen al bienestar del individuo dentro de la organización.

Para los empleados, se alcanza el pago equitativo cuando la remuneración que reciben es igual al valor del trabajo realizado, teniendo en cuenta además lo que estén recibiendo otros empleados que desempeñen la misma labor. Entonces la percepción de los empleados respecto a lo equitativo o no equitativo del sueldo puede tener un efecto dramático en la productividad de la empresa, disminuyendo entre otras cosas las tasas de ausentismo. Además, la comunicación efectiva de la información respecto al pago, aunada a un clima laboral que genere confianza de los empleados hacia la dirección, puede colaborar para que los empleados tengan percepciones más exactas respecto a su pago.

### ⇒ **Enriquecimiento del puesto**

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, que les ofrezcan una variedad de tareas, que se aliente el logro, la libertad, que ofrezcan oportunidades de crecimiento y que otorguen responsabilidad,

---

<sup>10</sup> ALFONSO MELLADO, Carlos (2004), “Salarios y Negociación Colectiva”, en Estudios Sobre el Salario (Coord.: Aparicio Tovar, Joaquín), Bomarzo, Albacete, p. 9.

reconocimiento y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando.

La presencia de estos incentivos se plasma en las siguientes variantes:

- **Variedad de habilidades:** permite a los empleados desempeñar diferentes operaciones para las que a menudo se requiere de diferentes habilidades. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a fatiga, a errores y a accidentes.
- **Identificación con las tareas:** permite que los empleados se identifiquen con sus tareas. Cuando esto no ocurre, es probable que el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y que quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
- **Significación de tareas:** esto se refiere al grado de impacto que, de acuerdo con la percepción del trabajador, tiene el trabajo en otras personas. Éste aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad. El punto clave es que los empleados deben estar convencidos de que hacen algo importante para la organización y/o la sociedad.
- **Autonomía – responsabilidad por el trabajo:** gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Ésta característica del trabajo otorga a los empleados cierta discrecionalidad y control sobre sus decisiones de trabajo. Por otro lado, la ausencia de autonomía, puede conducir a niveles pobres de desempeño o incluso a la apatía.
- **Retroalimentación:** se refiere a la información que se les da a los trabajadores sobre qué tan bien o que tan mal están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona, retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

Lo ideal sería que un puesto abarcara éstos cinco ámbitos para ser plenamente enriquecido. Si un ámbito es percibido como faltante, los trabajadores se ven psicológicamente privados y la motivación puede reducirse.

Por otro lado el enriquecimiento puede darse de dos maneras:

- **Horizontal:** también llamado “ampliación del puesto”, consiste en incrementar el número y la variedad de las tareas que un individuo desarrolla. Esto puede lograrse mediante la rotación o un campo más amplio de aplicación de un procedimiento o tecnología (más productos, más clientes, etc.). Aquí se apunta fundamentalmente a la

diversidad.

- **Vertical:** consiste en involucrar a la persona en la planificación, preparación o diseño de su tarea. Esto implica participación y mayor autonomía en la toma de decisiones, incrementa la libertad, independencia y responsabilidad del empleado y proporciona retroalimentación. Aquí se apunta más a la intensidad o profundidad, disminuyendo los costos en supervisión y control y tomando decisiones más cerca de los problemas.

El enriquecimiento del trabajo ofrece beneficios tanto para el individuo, con respecto a su crecimiento, autorrealización y satisfacción laboral; para la organización, con empleados intrínsecamente motivados y con un mejor desempeño, menor ausentismo y conflictos laborales; y para la sociedad, permitiéndole un uso pleno de recursos humanos, organizaciones más eficaces, etc.

#### **2.1.5. Dimensiones del clima laboral**

Para analizar las dimensiones del Clima Laboral, se han tomado en cuenta el estudio de Litwin y Stinger, el cual formula 9 dimensiones, tales como:

##### **⇒ Independencia**

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir. Litwin y Stinger denominan a esta dimensión “responsabilidad” (empowerment) y agregan que es la medida en que la supervisión que reciben los trabajadores es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

##### **⇒ Condiciones físicas**

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera.

##### **⇒ Liderazgo**

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es

coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

#### ⇒ **Relaciones**

Esta dimensión evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones, se refleja la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etc. El grado de madurez el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

#### ⇒ **Implicación**

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez; Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

Litwin y Stinger denominan a esta dimensión: Identidad, el cual la define como el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

#### ⇒ **Organización**

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo ¿Se trabaja mediante procesos productivos?, ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento?, ¿Se trabaja aisladamente?, ¿Se promueven los equipos por proyectos?, ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

Litwin y Stinger denominan a este punto: Estructura, la cual representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Éste punto está estrechamente relacionado con la dimensión de Litwin y Stinger denominada: Estándares, que la define como la percepción de los miembros acerca del

énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

⇒ **Reconocimiento**

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Litwing y Stinger denominan a esta dimensión: Recompensa, en la que agregan que es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

⇒ **Remuneraciones**

Dicen dos conocidos consultores franceses: “Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos”. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

⇒ **Igualdad**

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. Nos permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Dependiendo de los autores se tienen en cuenta unas dimensiones u otras, pero hay cuatro dimensiones que deben estar presentes en la medición del clima.

- **Autonomía individual:** Incluye la responsabilidad, la independencia de las personas y la rigidez de las normas de la organización. En definitiva, la oportunidad del individuo de ser su propio patrón.
- **Grado de estructura que impone el puesto:** Mide el grado en que se establecen los objetivos y los métodos de trabajo y si se comunican a los trabajadores por parte de sus superiores.
- **Recompensa:** Mide los aspectos monetarios, así como las posibilidades existentes de promoción
- **Consideración, agradecimiento y apoyo:** Se refiere al estímulo y apoyo que un empleado recibe de su superior.

Los objetivos que se persiguen al analizar y diagnosticar el clima de una organización son:

- Evaluar, cuales son las posibles fuentes de conflicto.
- Dar comienzo y mantener un cambio que indique al administrador sobre qué elementos específicos deben dirigirse sus intervenciones.
- Fomentar el desarrollo de la organización, además de prever que posibles problemas habrá que sortear en el camino.
- Diferenciar los distintos climas percibidos por los diferentes departamentos que coexisten en una organización y como afectan esas diferencias.

#### 2.1.6. Escalas del clima laboral

El clima organizacional presenta diversas escalas, dentro de las cuales podemos mencionar:

1. **Desvinculación:** lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que “no está vinculado” con la tarea que realiza se comprometa.
2. **Obstaculización:** lograr eliminar el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles.
3. **Espíritu:** es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. **Consideración:** este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
5. **Estructura:** las opiniones de los trabajadores acerca de las "limitaciones que hay en el

grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

6. **Responsabilidad:** el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
7. **Recompensa:** el sentimiento de que se les recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.
8. **Apoyo:** la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
9. **Normas:** la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
10. **Conflicto:** el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
11. **Identidad:** el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
12. **Adecuación de la planeación:** el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
13. **Selección basada en capacidad y desempeño:** el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
14. **Tolerancia a los errores:** el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

#### 2.1.7. Variables del clima laboral

Existen muchos enfoques sobre las variables que se deben tomar en cuenta para analizar el Clima Laboral en una Organización. A continuación presentamos algunas de los factores, aspectos o dimensiones (como así se les denomina) de diferentes autores que se han tomado en cuenta en este proyecto, el contraste de las mismas y sus intersecciones o lugares comunes, nos permitirán concretar y determinar, las variables que hemos finalmente, considerado.

a) **Litwin y Stinger.-** Consideran 9 componentes o dimensiones:

- **La estructura.-** Percepción que tienen los miembros de la organización



acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.

- **Responsabilidad o Autonomía en la toma de decisiones.-** Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- **Recompensa recibida.-** Percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado.
- **Desafío de las metas.-** Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones.-** Sentimiento de los miembros acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación entre sus miembros.-** El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares de productividad.-** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Manejo de conflictos.-** Medida en que los miembros aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas.
- **Identificación con la Organización.-** Es el sentimiento de pertenencia a la organización.

**b) Likert, considera 3 tipos de variables:**

- **Variables Causales.-** Llamadas variables independientes:
  - ⇒ Estructura.
  - ⇒ Organización Administrativa.
  - ⇒ Las decisiones.
  - ⇒ Competencia.
  - ⇒ Actitudes.
- **Variables Intermedias.-** Miden el estado interno de la Empresa
  - ⇒ Motivación.
  - ⇒ Rendimiento.
  - ⇒ Comunicación.
  - ⇒ Toma de decisiones.

- **Variables Finales.-** Efecto de las variables causales e intermedias
  - ⇒ Productividad.
  - ⇒ Ganancias y Pérdidas.

**c) La Dra. Beatriz Martínez.-** Considera 12 dimensiones básicas:

- El trabajo.
- Relaciones con el jefe inmediato.
- Relaciones con los compañeros.
- Ambiente Físico de trabajo.
- Relaciones con los clientes.
- Estructura de la Organización.
- Comunicación.
- Habilidades de supervisión.
- Expectativas sobre el trabajo.
- Actitud hacia su trabajo.
- Prácticas de RR.HH.
- Relaciones entre grupos.

Para la presente investigación, se han considerados como elementos importantes de evaluación del clima laboral, el estudio de las diferentes variables de distintos autores, como los mencionados anteriormente, nos llevan a la conclusión de que las variables **Satisfacción**, **Motivación** y **Liderazgo**, nos permiten tener un análisis del Clima Laboral sustentado, con la suficiente información para lograr definir la importancia que tienen dichas variables. En nuestros conceptos filosóficos y técnicos de la presente investigación, se toman en cuenta estas variables.

#### **2.1.7.1. Satisfacción laboral**

*““Satisfacción laboral” es un término muy amplio y son realmente numerosas las definiciones al respecto y las variables que se incluyen en ella. Hegney, Plank y Parker (2006), por ejemplo, aluden a una de esas tantas variables cuando señalan que “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”. En efecto, la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante en todas las definiciones. Otro ejemplo es la*

*propuesta por Staw y Ross (1985): “La satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto”, y puede ser intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas. Para Newton y Keenan (1991), la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo”<sup>11</sup>.*

*La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo<sup>12</sup>.*

En tal sentido podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio, trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son: Retribución, Condiciones de trabajo, Supervisión, Compañeros, Contenido del puesto, Seguridad en el empleo y Oportunidades de progreso.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, la cual explica mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. De allí que los factores que incidan en la satisfacción laboral sean:

---

<sup>11</sup> ABRAJAN CASTRO, M., CONTRERAS PADILLA, J., MONTOYA RAMÍREZ, S. (2009), Ob., Cit., p. 107.

<sup>12</sup> AMOROS, Eduardo (2007), Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas, USAT, Escuela de Economía, Lambayeque – Perú, enero, p. 74.

factores motivadores y factores higiénicos.

Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc., estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

**Tabla 1: Teoría bifactorial de Herzberg**

FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
SATISFACCIÓN	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS	FACTORES POSITIVOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización exitosa del trabajo.</li> <li>Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.</li> <li>Promociones en la empresa, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de responsabilidad.</li> <li>Trabajo rutinario y aburrido, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Status elevado.</li> <li>Incremento del salario.</li> <li>Seguridad en el trabajo, etc.</li> </ul>
INSATISFACCIÓN			<ul style="list-style-type: none"> <li>Malas relaciones interpersonales.</li> <li>Bajo salario</li> <li>Malas condiciones de trabajo, etc.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### a) Sistema de retribución

*El sistema de retribución, desde el punto de vista de la equidad (García y Casanueva, 1999), debe reconocer tanto las contribuciones del personal como sus necesidades. En el caso de las contribuciones, se entenderá que se debe ofrecer una mayor retribución por un rendimiento mayor o bien, por la mayor experiencia o formación<sup>13</sup>.*

Este reconocimiento de la identificación de la contribución individual, partiendo del cumplimiento de las necesidades básicas, es un hecho fundamental a la hora de retribuir al personal (Chiavenato, 1999), ya que toma en consideración las particularidades de cada uno, en su propia realidad y expectativas.

Ahora, esta retribución debe estar en concordancia con las expectativas laborales

<sup>13</sup> MEDINA GIACOMOZZI, A., GALLEGOS MUÑOZ, C. y LARA HADI, P. (2008), Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa, Revista de Administración Pública, Rio de Janeiro, Noviembre – Diciembre. pp. 1223. Visto en <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf> revisado el 18.07.2016.

de los individuos y ser consistente en el tiempo, por lo que la forma de retribución debe considerar esta complejidad del ser humano e incorporar aquellos aspectos que estén en armonía con sus valores.

Por otro lado en cuanto a la retribución personal, se pueden establecer una serie de clasificaciones, que se pueden en dos grandes grupos: la retribución no económica y la retribución económica.

En cuanto a la primera, se encuentra asociada al reconocimiento dado al trabajador por su productividad, comportamiento o actitud y que puede revestir una variedad de formas, el que puede ser de carácter formal o informal, siendo el primero el que mejor refleja la importancia del reconocimiento y es una excelente forma de valorar al trabajador por su participación en la empresa.

*En cuanto a la retribución económica, este es uno de los incentivos fundamentales para motivar al personal en el desempeño de su actividad laboral y permite establecer de forma cuantitativa y clara el aporte que cada cual recibiría por su eficiente y eficaz participación en las actividades de la empresa, por lo que esta reviste diversas modalidades de participación económica que la entidad puede implementar: fija, variable o mixta<sup>14</sup>.*

□ **Retribución económica fija.** En este caso, el trabajador recibe un sueldo fijo por cada período de tiempo, el cual puede incorporar la contribución de cada cual, pero no permite reconocer en esta modalidad la eficiencia aportada por la persona.

□ **Retribución económica variable.** En esta opción, el trabajador solamente recibe un estipendio variable sujeto al cumplimiento de terminadas condiciones, por cada período de tiempo (Robbins, 1999), lo cual es muy útil como parámetro de medida de la eficiencia aportada por el trabajador, pero que puede provocar un direccionamiento del esfuerzo personal exclusivamente hacia el logro de esta retribución, perdiendo de vista otros aspectos fundamentales de la vida del ser humano.

□ **Retribución económica mixta.** Sueldo fijo más un sueldo variable sujeto al cumplimiento de terminadas condiciones, por cada período de tiempo.

---

<sup>14</sup> MEDINA GIACOMOZZI, A., GALLEGOS MUÑOZ, C. y LARA HADI, P. (2008), Ob., Cit. pp. 1224.

Al buscar unir la retribución económica a la distribución de valor al personal, nos encontramos que de las tres modalidades vistas la tercera es la que cumple con mayor claridad los objetivos de toda retribución, dentro del marco de las expectativas de los trabajadores, por lo que será esta la base de toda distribución de valor a los trabajadores.

#### **b) Reto del trabajo**

La importancia de la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción del puesto. Aquí podemos encontrar diferentes dimensiones:

- **Variedad de habilidades:** el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- **Identidad de la tarea:** el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- **Significación de la tarea:** el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- **Autonomía:** el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- **Retroalimentación del puesto mismo:** el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

#### **c) Condiciones favorables de trabajo**

La condición de trabajo, está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador.

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima

organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.

**d) Colegas que brinden apoyo - satisfacción con la supervisión**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

**e) Falta de insatisfacción<sup>15</sup>**

*Para alcanzar esta falta de insatisfacción por parte del trabajador, la empresa debe preocuparse principalmente del ambiente de trabajo, del clima laboral en la organización y de los servicios y beneficios al personal.*

□ **Condiciones de trabajo:** *Si bien esto puede ser considerado una condición básica de la actividad laboral, en la medida que la construcción, espacios físicos, maquinarias, mobiliario y todo aquello que se requiera para el desarrollo de las actividades laborales sean adecuado y tengan en consideración la salud física y psíquica del individuo, permitirá una mejor calidad de vida “laboral”.*

□ **Clima laboral:** *En la medida que el ambiente de trabajo sea grato, como las relaciones entre el personal y de este con los superiores sea de mutua colaboración y apoyo, se tendrán las condiciones necesarias para un buen clima laboral.*

□ **Servicios y beneficios al personal:** *Son programas que incluyen un amplio grupo de alternativas que van en directo beneficio de los trabajadores, entre los que se pueden encontrar, a modo de ejemplo, una jornada laboral menor a la legal, servicios (ayuda supermercado, planes financieros, comedores, traslado etc.) o protección (atención médica, seguros de vida etc.), todo lo cual es un complemento que mejora la “calidad” de vida laboral y familiar del trabajador.*

---

<sup>15</sup> MEDINA GIACOMOZZI, A., GALLEGOS MUÑOZ, C. y LARA HADI, P. (2008), ob., cit., p. 1222.

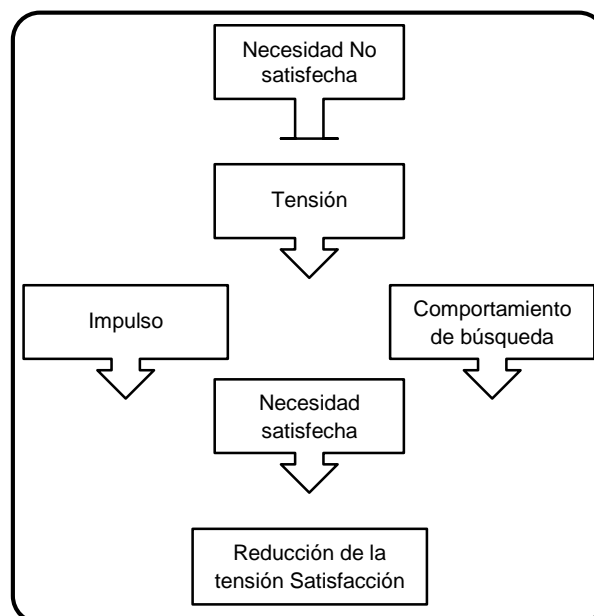
*En síntesis, estos factores ayudan a que el trabajador sienta una falta de insatisfacción laboral como consecuencia de la preocupación de la empresa por el contexto laboral en que este se desempeña y por ser considerado como parte activa y fundamental dentro de la organización.*

#### **2.1.7.2. Motivación laboral**

Para esta investigación se ha definido la motivación laboral como el estímulo que recibe el trabajador, que lo guía a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

Una definición más formal, desde el punto de vista empresarial podría expresarse como la fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona, o sea un empleado, con el fin de lograr un objetivo determinado. La motivación surge cuando existe el esfuerzo, necesidades y las metas organizacionales. Esto se representa más claramente en el siguiente esquema:

**Figura N° 2: Esquema de motivación**



Fuente: <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/>

Por otro lado, existen teorías que sustentan la motivación, siendo para esta investigación las más importantes la Teoría de la jerarquía de necesidades, Teoría de las tres



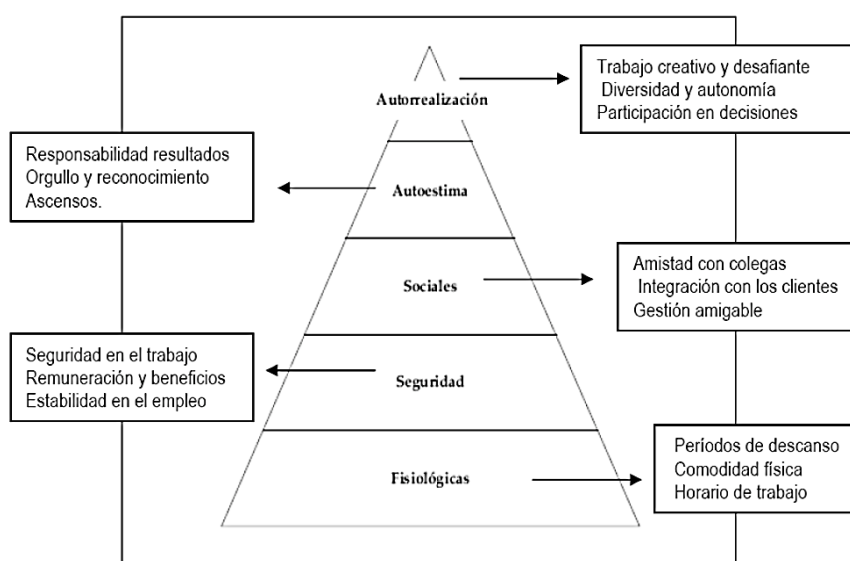
necesidades, Teoría de la equidad y la teoría de las metas, las cuales pasaremos a estudiar brevemente.

### A. Teoría de la jerarquía de necesidades (Abraham Maslow)

El hombre es un ser dotado de necesidades complejas pero claramente identificables y diferenciables que son las que orientan y dinamizan los comportamientos humanos, hacia objetivos, satisfaciéndose así cíclicamente los procesos humanos, que se repiten, hasta su muerte.

La contribución de Maslow, en su libro “La Teoría de la Motivación Humana” consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene. En la base de la pirámide están las necesidades de déficit (fisiológicas) que se encuentran en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo (autorrealización) se encuentran en las partes más altas de la jerarquía. De este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos entre las necesidades de déficit las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima. En tanto, las necesidades de desarrollo comprenderían las necesidades de autorrealización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia.

**Figura N° 3: Pirámide de necesidades de Maslow**



Fuente: <http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow.pdf>

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía siendo estas necesidades las que se busca satisfacer. La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía y coloca el ejemplo que “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer”.

□ **Necesidades de carencia o déficit**

**a) Necesidades Fisiológicas**

La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Estas necesidades estaría asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere “a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo”, lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son la de alimentarse, dormir y mantener la temperatura corporal apropiada. Sin embargo, no todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas pues dentro de estas están; el deseo sexual, el comportamiento maternal, las actividades completas y otras. Una mejor descripción sería agruparlas dentro de la satisfacción del hambre, satisfacción sexual, entre otras. Cuando estas necesidades no so satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

**b) Necesidades de Seguridad**

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión. Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir.

En efecto, muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Visto así, muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada; “la mayoría de las personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de seguridad”, lo que se ve en las necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

#### **c) Necesidades de sociales o de pertenencia**

Dentro de este tipo de necesidades se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidades de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros. La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, la mayoría de las veces no permiten la expresión de estas necesidades.

#### **d) Necesidades de estima**

La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, entre las que destacan las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

#### **□ Necesidades de desarrollo**

La satisfacción de las necesidades de carencia es condición necesaria, pero no

suficiente, para que el individuo logre la autorrealización. La persona “meramente sana”, según Maslow, “gusta [de] la cultura [...], sus metas son benévolas, están llenos de buenos deseos y carecen de malicia, [...] pero falta algo”. El elemento que podría ser estimulante para lograr el anhelo de autorrealización y el crecimiento de la personalidad sería la crisis y la desintegración de la personalidad, con el posterior acceso a niveles más altos de integración y a motivaciones propias de la autorrealización; de todas maneras, habría personas que podrían llegar al estado de autorrealización de manera gradual sin necesidad de pasar por tremendas conmociones.

#### **a) Necesidades de autorrealización o self-actualization**

Las necesidades de autorrealización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Este tipo de necesidades están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Ejemplo: “la persona que tiene un talento para la música debe tener música y sufre tensión si no la tiene”.

Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autorrealización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autorrealización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. Visto así, no puede haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio.

#### **b) Necesidad de trascendencia**

Las necesidades de trascendencia son aquellas que están asociadas con el sentido de la comunidad, expresado a través de la necesidad de contribuir con la humanidad, yendo más allá de uno. Muchas veces, las personas dejan de lado las necesidades de desarrollo personal para poder contribuir a la sociedad, en este sentido se podría decir que hay una necesidad altruista, la cual muchas veces se superpone a las inferiores, por la misma razón este sería un estado de motivación que superaría al de la autorrealización.

#### **□ Necesidades fuera de la jerarquía**

##### **a) Necesidad de saber y comprender**

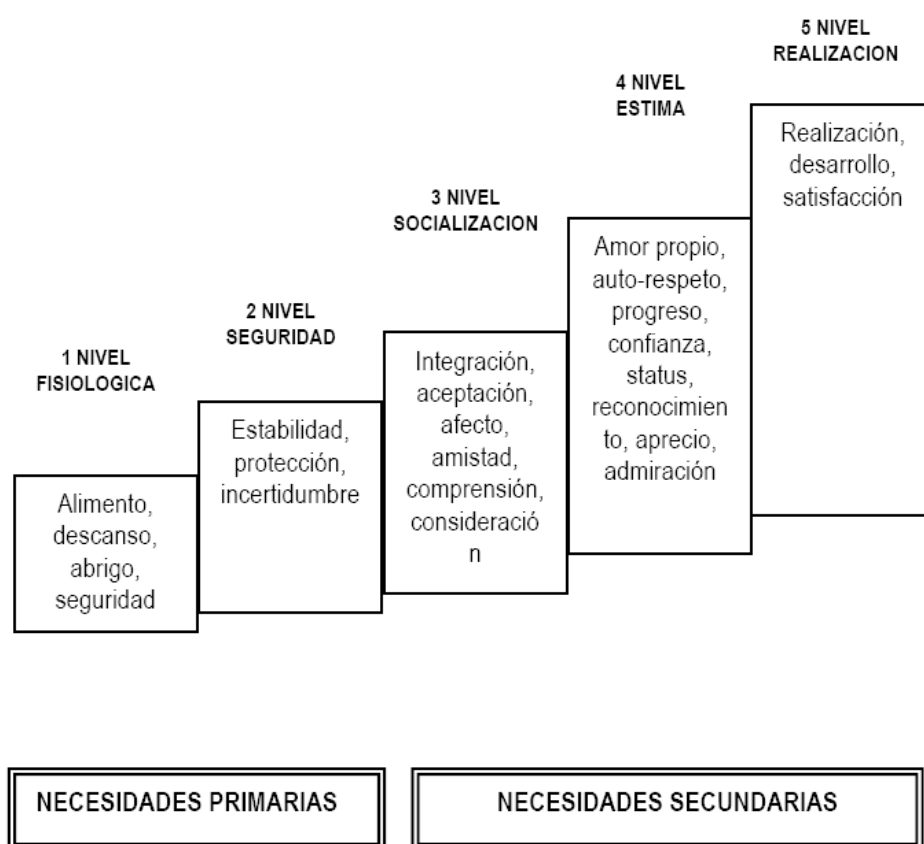
Estas necesidades de orden cognoscitivo no tienen un lugar específico dentro de la jerarquía, pero a pesar de ello fueron tratadas por Maslow. Estas necesidades serían derivaciones de las necesidades básicas, expresándose en la forma de deseo de saber las

causas de las cosas y de encontrarse pasivo frente al mundo.

### b) Necesidades estéticas

Las necesidades estéticas están relacionadas con el deseo del orden y de la belleza. Estas necesidades estéticas incluyen: necesidad por el orden, necesidades por la simetría, la necesidad de llenar los espacios en las situaciones mal estructuradas, la necesidad de aliviar la tensión producida por las situaciones inconclusas y la necesidad de estructurar los hechos.

**Figura N° 4: Niveles de necesidades según Maslow**



Fuente: <http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow.pdf>

### B. Teoría de las tres necesidades secundarias de McClelland

*“David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen:*

- **Necesidad de logro:** *Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.*
- **Necesidad de poder:** *Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.*

□ **Necesidad de afiliación:** *Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.*

*Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.*

*En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.*

*Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.*

*Por otra parte los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.*

*La tercera necesidad es la de afiliación, que no ha recibido mucha atención por parte de los investigadores. Pero que a la larga crea un ambiente grato de trabajo, que influye y están claramente relacionadas con las otras necesidades.*

*Por ejemplo, el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, podrá producir que un gerente, más que poder coercitivo sobre sus*

*subordinados, se gane el poder bajo la forma de autoridad; que a la larga le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y las personales en consecuencia. En esta situación se observa claramente una relación entre las necesidades de afiliación, logro y poder”<sup>16</sup>.*

### **C. Teoría de la Equidad**

*“La teoría de la equidad se basa en los procesos de comparación social y en la fuerza motivadora de la disonancia cognitiva de Festinger. Teoría que defiende que la motivación es esencialmente un proceso de comparación social en el que se tiene en cuenta el esfuerzo y los resultados o recompensas recibidos por él y se compara con los resultados y los esfuerzos realizados por otros. Adams (1965) ofreció una formulación más elaborada dentro de un contexto laboral y organizacional. Señala 5 puntos relevantes en su formulación teórica.*

- 1. Los individuos en situaciones de trabajo distinguen entre contribuciones que ellos aportan y compensaciones obtenidas a cambio y establecen una razón entre los inputs o contribuciones y las compensaciones recibidas.*
- 2. Se da un proceso de comparación social. El sujeto compara la razón de sus atribuciones-compensaciones con las que percibe en otras personas. De este proceso resulta una percepción de equidad si el individuo considera que las 2 razones son iguales o de falta de equidad si las 2 razones son percibidas como claramente diferentes.*
- 3. Las consecuencias de la falta de equidad es una tensión inducida que impulsa a la persona a intentar reducir esa desigualdad, de manera semejante a como lo haría en una situación de disonancia cognitiva.*
- 4. Supone que esa tensión será mayor cuanto mayor sea la desigualdad percibida.*
- 5. Señala las principales reacciones comportamentales que la persona puede tener para reducir esa tensión. Puede distorsionar la percepción de las compensaciones o contribuciones de una de las partes alterando la razón entre ellas para reducir o eliminar las desigualdades. Puede influir sobre la otra parte para que cambie sus contribuciones o compensaciones cambiando la razón entre ambas. Puede modificar sus propias contribuciones o compensaciones, puede cambiar de referencia de comparación,*

---

<sup>16</sup> Teorías de la motivación. En <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-las-tres-necesidades-secundarias-de-mcclelland/>, revisado el 20.05.2016.

*comparándose con otras personas, o abandonar esas relaciones de intercambio. Lo que hará con mayor frecuencia será maximizar las compensaciones positivas o minimizar las contribuciones y se resistirá a cambios cognitivos y conductuales en las contribuciones y compensaciones que son más centrales para su auto-estima o su concepto de sí mismo. La persona se resistirá más a alterar las cogniciones sobre sus propias contribuciones o resultados que a alterar las de los otros que le sirven de referente.*

*La investigación se centra en el estudio de situaciones de paga excesiva o de paga insuficiente del trabajo realizado en comparación con la paga ofrecida a otros. Si es una situación de paga excesiva el individuo puede aumentar la cantidad de trabajo o la calidad del trabajo realizado. Predicciones apoyadas por algunos trabajos, sin embargo, la teoría de la equidad tiene más fuerza cuando predice los efectos de una compensación menor a la esperada en comparación con la recibida por otros. Cuando recibe poco a cambio de su trabajo puede restablecer la equidad produciendo menos o reduciendo de cualquier manera sus contribuciones o aportaciones. Podría dejar el empleo y buscar otro más equitativo. Consecuencias que son las que suelen encontrarse con mayor frecuencia”<sup>17</sup>.*

#### **D. Teoría de las Metas**

*La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de objetivos o metas es sencillamente la siguiente: el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal<sup>18</sup>.*

*En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los*

---

<sup>17</sup> Psicología Social y de las Organizaciones: Motivación, Satisfacción y Moral en las Organizaciones. En <http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-de-la-equidad.html>, revisado el 18.08.2016.

<sup>18</sup> <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/12595/Proyecto%20PDF.pdf?sequence=2>, revisado el 18.08.2016.



*individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis y Newstrom, 1991)<sup>19</sup>.*

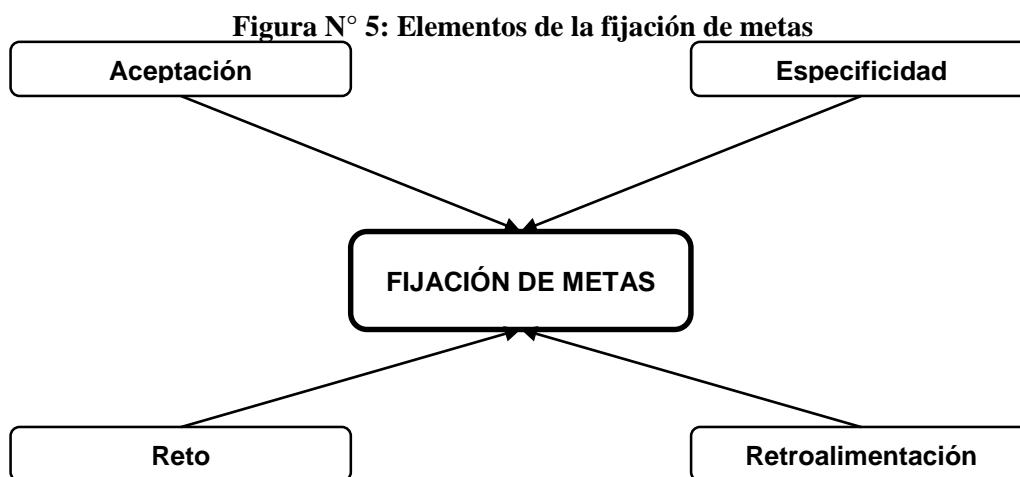
Por otro lado, la fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

**1. Aceptación de la Meta:** Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

**2. Especificidad:** Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

**3. Reto:** La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

**4. Retroalimentación:** Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían “trabajando en la oscuridad” y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.



Fuente: Atalaya, MC. (1999)<sup>20</sup>

<sup>19</sup> <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/12595/Proyecto%20PDF.pdf?sequence=2>, revisado el 18.08.2016.

<sup>20</sup> <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/12595/Proyecto%20PDF.pdf?sequence=2>, revisado el 18.08.2016.

## 2.2. CONCEPTOS FILOSÓFICOS Y TÉCNICOS

### 2.2.1. Conceptos filosóficos

⇒ **Motivación humana:** la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

⇒ **Liderazgo:** *El liderazgo tiene la capacidad de influir y conducir a un grupo de personas para alcanzar las metas establecidas*<sup>21</sup>. Según el enfoque de las relaciones humanas, existen diversas teorías que explican el liderazgo, como lo son, la teoría de rasgos de personalidad la cual busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores<sup>22</sup>; y la teoría de estilos de liderazgo.

⇒ **Inteligencia Emocional:** El planteo de D. Goleman, un típico producto de la psicología norteamericana, propone a la inteligencia emocional como un importante factor de éxito, y básicamente consiste en la capacidad – aprendible- para conocer, controlar e inducir emociones y estados de ánimo, tanto en uno mismo como en los demás.

⇒ **Percepciones:** Gibson y colaboradores, nos proponen que “*la percepción es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente*”<sup>23</sup>. Dar significado al ambiente requiere de una integración de la información sensorial con elementos cognitivos como por ejemplo, con nuestros recuerdos, con nuestras presunciones básicas de lo que es el mundo, con nuestros modelos ideales, etc., con el fin último de construir el mundo que nos rodea.

⇒ **Expectativas:** Una expectativa es lo que se considera lo más probable que suceda. Una expectativa, que es una suposición centrada en el futuro, puede o no ser realista.

---

<sup>21</sup> LÓPEZ C, NAVARRO J. (2003), Análisis del clima organizacional aplicado al hospital de Victoria. Valdivia (Chile): Universidad Austral de Chile, Facultad de ciencias económicas y administrativas; en: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2003/fel864a/html/index.html>, revisado el 30.05.2016.

<sup>22</sup> Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto. Clima organizacional en la administración pública federal, Secretaría de salud. México; 2001, en: [http://dgpob.salud.gob.mx/descargas/clima\\_organizacional\\_antecedentes.pdf](http://dgpob.salud.gob.mx/descargas/clima_organizacional_antecedentes.pdf), revisado el 30.05.2016.

<sup>23</sup> GIBSON, James L. y otros (1990), Organizaciones Conducta, estructura, proceso, México, Edit. McGraw Hill/Interamericana de México, p. 69.

Un resultado menos ventajoso ocasiona una decepción, al menos generalmente. Si algo que pasa es completamente inesperado suele ser una sorpresa. Una expectativa sobre la conducta o desempeño de otra persona, expresada a esa persona, puede tener la naturaleza de una fuerte petición, o una orden, y no solo una sugerencia.

⇒ **El Estrés:** Las formas de definir el estrés son abundantes, tomaremos la que plantean Ivancevich y Matterson (1992) la cual postula que *“el estrés es una respuesta adaptativa, mediada por las características individuales y/o procesos psicológicos, la cual es a la vez consecuencia de alguna acción, de una situación o un evento externo que plantea a la persona especiales demandas físicas o psicológicas”*<sup>24</sup>.

⇒ **Filosofía Empresarial:** Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar 3 elementos fundamentales: Misión, Visión y Valores

⇒ **La Misión:** Es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”.

⇒ **Visión:** Se entiende por Visión, la idealización del futuro de la empresa. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y *ejecución* hacia su logro de manera constante. Los aspectos estratégicos para alcanzar la visión se deben concentrar en tres líneas fundamentales de acción: capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad.

⇒ **Valores organizacionales:** Son el conjunto de principios por los que se rigen los colaboradores y empleados de un grupo de personas. Estos trabajan juntos para conseguir el mismo objetivo, ya sea una empresa o una institución. Para que los valores

---

<sup>24</sup> IVANCEVICH, John M., y MATTESON Michael T. (1992), Estrés y trabajo, México, Editorial Trillas, p. 98.

organizacionales sean efectivos, los miembros del grupo deben ejercerlos por convicción propia y no por imposición, es decir, cada individuo tiene que estar convencido de que actuar bajo ciertas normas de conductas le será benéfico a él y al grupo.

### 2.2.2. Conceptos técnicos

⇒ **Organización:** es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla.

⇒ **Factor Humano:** El concepto de “hombre”, desde el punto de vista de los recursos humanos, ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que las empresas, y, por lo tanto, la gestión han cambiado, centrándose en cuatro términos según han ido apareciendo, estos son: personal, recursos humanos, capital humano y talento humano.

⇒ **Clima Organizacional:** Aun cuando en la actualidad es común hablar de clima organizacional, todavía existen desacuerdos dentro de los teóricos en aspectos como: *“si realmente existe un concepto claro de lo que se denomina clima organizacional, si los métodos existentes realmente lo miden, si la satisfacción en el trabajo es lo mismo que el clima organizacional, o cuáles son los elementos del concepto”*<sup>25</sup>.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

⇒ **Clima Laboral:** Según Idalberto Chiavenato, *“el clima Laboral es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los*

---

<sup>25</sup> GARCÍA VILLAMIZAR, Guillermo Ernesto (2007), Clima Organizacional: Hacia un nuevo Modelo, p. 157 – 160, en: [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf), revisado el 20.08.2015.

*miembros de la organización y que influye en su comportamiento.es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades Personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”<sup>26</sup>.*

⇒ **Eficiencia y Eficacia:** “Eficiencia” se define “como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado”. En Economía se le define como “el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos”.

“Eficacia” es “la virtud, actividad y poder para obrar”. Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz. Eficacia se refiere a los “Resultados” en relación con las “Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales”. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

⇒ **Productividad:** *La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida<sup>27</sup>.*

⇒ **Planeamiento estratégico:** *“Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”<sup>28</sup>.* Por otro lado, debemos tener en claro la definición de plan y estrategia, ello con la finalidad de poder entender lo relacionado al Planeamiento Estratégico, dicho ello tenemos que:

---

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Idalberto (1998), Ob., Cit., p. 62.

<sup>27</sup> CASANOVA, Fernando (2002), Formación profesional, productividad y trabajo decente, Boletín N° 153, Cinterfor Montevideo, pp. 36 – 37.

<sup>28</sup> STEINER, George A. (1983), Planeación estratégica: lo que todo director debe saber, México, D.F.: Continental, p. 21.

**Plan:** Diversos autores coinciden en definir al plan como una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios<sup>29</sup>.

*En el plan está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta a la reflexión como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar<sup>30</sup>. La noción de plan presupone un conjunto de connotaciones, tales como las de previsión, organización, coordinación de esfuerzos y control de acciones y de resultados<sup>31</sup>.*

**Estrategia:** *La estrategia es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción. Tiene un carácter dialéctico que podemos describir de la siguiente manera:*

- *Organiza la reflexión y análisis de situaciones desde la perspectiva de la correlación de fuerzas de los actores.*
- *Considera a las relaciones entre actores sociales en sus vínculos de colaboración, neutralidad, enfrentamiento u oposición de fuerzas.*
- *Reconoce a la realidad como un conjunto complejo de intenciones, voluntades y actos diversos que producen una pluralidad de interpretaciones y comprensiones (que explican su significado desde diversas posiciones y prácticas sociales.)<sup>32</sup>*

*La estrategia está directamente vinculada a la percepción e interpretación dinámica del escenario donde se ponen en juego las intenciones, recursos y organización de los diferentes actores sociales<sup>33</sup>.*

En tal sentido, el planeamiento estratégico lo entendemos como un proceso que reúne una serie de pasos y directrices y cuya finalidad viene dada por la obtención de estrategias alternativas hacia el logro de la visión de la organización; de igual manera, es un

---

<sup>29</sup> OSSORIO, Alfredo (2003), Planificación Estratégica, Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública, Quinta Edición, Argentina, p. 16. Revisado en página web: <http://www.sgp.gov.ar/contenido/inap/publicaciones/docs/capacitacion/pleamientoestrategico.pdf>, revisado el 06.07.2016.

<sup>30</sup> OSSORIO, Alfredo (2003), ob., cit., p. 17.

<sup>31</sup> OSSORIO, Alfredo (2003), ob., cit., p. 17.

<sup>32</sup> OSSORIO, Alfredo (2003), ob., cit., p. 21.

<sup>33</sup> OSSORIO, Alfredo (2003), ob., cit., p. 22.

instrumento, toda vez que sirve como guía y orientador de la gestión hacia el logro de la visión.

En la presente investigación el planeamiento estratégico viene a ser un proceso en cuanto considera distintas etapas, como un conjunto de acciones y tareas que involucran a todos los miembros de la unidad en la búsqueda de claridades respecto al que hacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento.

⇒ **Satisfacción Laboral.-** *““Satisfacción laboral” es un término muy amplio y son realmente numerosas las definiciones al respecto y las variables que se incluyen en ella. Hegney, Plank y Parker (2006), por ejemplo, aluden a una de esas tantas variables cuando señalan que “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”. En efecto, la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante en todas las definiciones. Otro ejemplo es la propuesta por Staw y Ross (1985): “La satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto”, y puede ser intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas. Para Newton y Keenan (1991), la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo”<sup>34</sup>.*

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

## 2.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **Interacción:** La interacción es una acción recíproca entre dos o más objetos, sustancias, personas o agentes.
2. **Previsión:** Suposición o conocimiento anticipado de algo a través de ciertas señales o indicios.
3. **Aptitud:** Es el conocimiento o capacidad para desarrollar cierta actividad. La

---

<sup>34</sup> ABRAJAN CASTRO, María G., CONTRERAS PADILLA, José M., MONTOYA RAMÍREZ, Sandra (2009), Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa, Revista Enseñanza e Investigación en Psicología, Vol. 14, N° 01, Enero – Junio, p. 107.

aptitud (del latín aptus = capaz para), en psicología, es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de aprendizaje. Carácter o conjunto de condiciones que hacen a un hombre especialmente idóneo para una función determinada.

**4. Actitud:** Voluntad para encarar las actividades. Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.

**5. Coaching:** Proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

**6. Administración de Personal:** Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades, etc. de los miembros de la Organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

**7. Clima Laboral:** Es la percepción que tienen las personas del total de las variables que intervienen en la situación de trabajo. Es lo percibido, es decir, cómo interpreta el participante los datos de la realidad laboral.

**8. Satisfacción Laboral:** Es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

**9. Motivación:** Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual y necesidad de acuerdo al mismo.

**10. Actitudes:** Es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad.

**11. Compromiso Organizacional:** Es un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

**12. Empowerment:** Es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral.

**13. Cultura Organizacional:** Conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la Organización.

**14. Comunicación:** Proveer los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.



**15. Políticas:** Las políticas son las reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean y que ponen en peligro el éxito de las funciones específicas.

**16. Expectativa:** Es el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.

**17. Eficiencia:** Es la capacidad para hacer correctamente las cosas, es decir, reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar objetivos propuestos.

**18. Eficacia:** Es el resultado del cumplimiento de los objetivos en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o. servicios producidos.

**19. Planeamiento Estratégico:** Es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las Instituciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de ésta en el mediano y largo plazo.

**20. Percepción:** Apreensión de la realidad por medio de los datos recibidos por los sentidos. Idea, acto de entendimiento. Comprender y conocer una cosa.

**21. Liderazgo:** Influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

**22. Sueldo:** Contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo.

**23. Estrés:** Efecto de la influencia en el individuo de una serie de factores de distinta procedencia, que afectan el sistema general a nivel fisiológico, psicológico y conductual.

### **3. MARCO INSTITUCIONAL**

#### **3.1. INFORMACIÓN DE LA UNIDAD OPERATIVA DE TRANSPORTE**

##### **3.1.1. Reseña histórica y realidad actual**

Para poder establecer la reseña histórica de la UOT, durante la investigación se ha tenido que recurrir a personal administrativo que labora y laboró en la Universidad Nacional de Piura, entre ellos los señores Miguel Nikolay Parra Rojas, Segundo Ruiz Cardoza, Moisés Paiva Briceño y Pedro Enrique Zapata Mena.

#### **3.1.1.1. Primer chofer en la UNP**

En entrevista con el señor Miguel Nikolay Parra Rojas, primer chofer en la Universidad Nacional de Piura, se pudo conocer que la Universidad, fundada el 3 de marzo de 1961, mediante Ley N° 13531 con el nombre de Universidad Técnica de Piura, inició sus actividades académicas el 18 de agosto de 1961, con 120 estudiantes pertenecientes a la Escuela de Economía, la cual se fundó para formar Economistas y Contadores Públicos.

En la época de creación de la UNP, no se establecían sus gobiernos a través de Rectores, sino que los mismos eran conocidos como “patronatos”, teniendo que su primer patronato estuvo a cargo del Dr. Aníbal Santibáñez Morales, siendo su primer secretario general Dr. Juan Aguayo del Rosario, ello en el año de 1961.

En el año 1964, la universidad adquiere el primer ómnibus, marca Ford y por ende se convoca al primer concurso para contratación de conductores, siendo ganador del mismo el señor Parra Rojas, en este periodo también se contaba con dos camionetas las cuales eran utilizadas tanto por el patrono como por el secretario general. Asimismo no existía una unidad especial que organice el servicio de transporte, siendo además que la administración de las unidades móviles de la UNP estaban a cargo del entonces secretario general Dr. Juan Aguayo del Rosario.

Este primer conductor de las unidades móviles de la UNP, estuvo en ejercicio de sus funciones solo cinco (05) años tiempo después del cual tuvo que renunciar por problemas de salud, durante la vida laboral del trabajador el ómnibus de la universidad recorrió lugares, provincias y hoy en día regiones del país, llegando incluso hasta Santiago de Chile, en el hermano país de Chile.

#### **3.1.1.2. Creación de la Unidad de Transporte**

Como ya se ha mencionado en su origen la Universidad Nacional de Piura, no existió la UOT o una dependencia que brinde dicho servicio, ello en atención a la escasa cantidad de estudiantes, así como personal docente y administrativo con que la universidad iniciaba sus actividades, sin embargo en el año 1964 la institución adquiere sus primeras unidades móviles.

Por otro lado, en 1977, se crea formalmente la Unidad Operativa de Seguridad y

Transporte como una dependencia de la Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales - OCIYSG, nótese que desde su creación han existido falencias, ya que en una sola unidad se crea dos subunidades distintas, una la de seguridad y otra la de transporte, con funciones y atribuciones totalmente diferentes. Sin embargo, respecto a la UOT su primer jefe fue el señor Segundo Ruiz Cardoza, quien accede al cargo vía concurso público.

El señor Segundo Ruiz Cardoza ostentó el cargo por un periodo aproximado de treinta (30) años, tiempo en el cual se acrecentó el parque automotor de la universidad a través de compras o donaciones de unidades móviles. De igual modo, creación se la Unidad de Transporte se dio durante la gestión del entonces Rector de la Universidad Nacional de Piura Dr. Benjamín Fernández Dávila Olivera.

### **3.1.1.3. Gestiones Actuales**

En el año 2009, asume funciones como jefe de la unidad materia de análisis, el señor Moisés Paiva Briceño, quien cesa en el servicio el año 2014, siendo que en la actualidad el señor Pedro Enrique Zapata Mena ostenta el cargo de jefe de la UOT.

En cuanto a la OCIYSG, debemos señalar que está conformada por tres unidades operativas tales como: **a) Infraestructura, b) Mantenimiento – Saneamiento – Áreas verdes, c) Seguridad y Transporte**, en la actualidad dicha estructura se mantiene, ello en mérito a los anteriores estatutos y reglamentos que formaban parte del ordenamiento jurídico interno de la Universidad Nacional de Piura, merced a lo establecido por la Ley N° 23733, derogada Ley Universitaria.

Sin embargo, en atención al proceso de adecuación establecido por la Ley 30220 – Ley Universitaria, la Universidad Nacional de Piura, con fecha 13 de octubre del 2014, promulga su nuevo Estatuto, en donde la UOT cambia de denominación por **OFICINA DE TRANSPORTE**, así como también ha pasado a constituir una dependencia vinculada a **BIENESTAR UNIVERSITARIO**, tal como lo menciona el numeral 428.7 del artículo 428° del Estatuto universitario, el mismo que a la letra dice: *“La Oficina de Transporte, que se rige por su reglamento interno y cuya finalidad es ofrecer el servicio de transporte a estudiantes desde y hacia el campus universitario en frecuencias y paraderos establecidos. Ofrece, dentro de sus posibilidades, transporte para la realización de prácticas y visitas guiadas a los estudiantes dentro y fuera de la región. Ofrece también, dentro de sus*

*posibilidades, transporte al personal docente y no docente, así como a las autoridades de la Universidad. Cuenta con un presupuesto establecido para el cumplimiento de sus funciones. La Universidad, en la medida de sus posibilidades y si hay necesidad, podría recurrir a servicios de terceros para cumplir con el servicio de transporte”.*

Pese a la regulación descrita, en la actualidad, sigue siendo una unidad operativa dependiente de la OCIYSG, la cual no goza de autonomía económica o administrativa para la toma de decisiones, situación que dificulta el normal desarrollo de labores y actividades propias de la unidad, retrasando muchas veces el proceso de atención de servicio solicitado por personal docente, estudiantes, administrativos y público en general.

Por otro lado, la unidad operativa de transporte cuenta en la actualidad con veinticinco (25) camionetas, las cuales se encuentran distribuidas entre las Oficinas de la alta dirección (Rector y Vicerrectores) Decanatos, Escuela de Posgrado, Centros Productivos de la Universidad, entre otras dependencias. De igual modo cuenta con nueve (09) ómnibus los cuales se encargan del traslado de personal administrativo y del desplazamiento de estudiantes en las prácticas de estudio programadas durante el semestre académico, así como también al público en general que solicite el servicio de transporte, por el cual la universidad no efectúa ningún cobro.

Asimismo, cuenta con un (01) unidad móvil – volquete, dedicado al recojo y traslado de residuos sólidos y desechos de la universidad hacia las zonas respectivas. Cuenta también con dos (02) camiones uno de ellos asignado a la Facultad de Zootecnia y el otro al traslado de material, bienes, enseres y alimentos a distintas unidades de la universidad y al comedor universitario. Finalmente también posee una (01) unidad Moto furgón, que se dedica también al recojo residuos y malezas en las zonas donde otras unidades no pueden ingresar.

En cuanto al capital humano, en la actualidad la Unidad Operativa de Transporte cuenta con alrededor de 36 trabajadores administrativos en las modalidades de locación de servicios, contratados y nombrados.

### **3.2. ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la

situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso, que permita, en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. De igual manera, el termino FODA es una sigla conformada por las primeras letras de la palabra fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Tabla 2: Modelo de matriz FODA**

	<b>FORTALEZAS</b> Enlista las <b>FORTALEZAS</b> identificadas	<b>DEBILIDADES</b> Enlista las <b>DEBILIDADES</b> identificadas
<b>OPORTUNIDADES</b> Enlista las <b>OPORTUNIDADES</b> identificadas	<b>1 D – O</b> Estrategia <b>MAX – MAX</b>  Estrategias que utilizan las <b>FORTALEZAS</b> para <b>MAXIMIZAR</b> las <b>OPORTUNIDADES</b>	<b>2 D – O</b> Estrategia <b>MIN – MAX</b>  Estrategias para <b>MINIMIZAR</b> las <b>DEBILIDADES</b> aprovechando las <b>OPORTUNIDADES</b>
<b>AMENAZAS</b> Enlista las <b>AMENAZAS</b> identificadas	<b>3 F – A</b> Estrategia <b>MAX – MIN</b>  Estrategias que utilizan las <b>FORTALEZAS</b> para <b>MAXIMIZAR</b> las <b>AMENAZAS</b>	<b>4 D – A</b> Estrategia <b>MIN – MIN</b>  Estrategias para <b>MINIMIZAR</b> las <b>DEBILIDADES</b> evitando las <b>AMENAZAS</b>

Fuente: <http://axeleratum.com/2012/analisis-foda-5-pasos-para-desarrollar-el-analisis-segunda-parte/>

En cuanto a esta importante herramienta debemos señalar que, siendo la UOT, dependiente de la OCIYSG, no cuenta con un FODA propio, que acoja las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad de manera particular. Sin embargo a nivel de OCIYSG, si se ha establecido un FODA que resumidamente toca lo concerniente a la unidad que estamos analizando, el cual integra el Plan Operativo Institucional – POI, habiéndolo, para la presente investigación, descompuesto para su mejor análisis.

### 3.2.1. Fortalezas

- Infraestructura física amplia en transporte.
- Personal estable en las áreas de mecánica y administrativo.
- Unidades móviles en un 80% operativa.
- Se cuenta con equipos y herramientas mecánicas.
- Personal calificado y comprometido con su trabajo; y excelente nivel técnico.
- Mecanización de los procesos existentes.

- Oportuno trabajo de señalización del tránsito en el campus Universitario.
- Prevención de accidentes en el campus universitario.

### **3.2.2. Oportunidades**

- Cuentas con presupuesto asignado a la UNP.
- Reparación de vehículos.
- Existencia de demanda potencial de los servicios de las diferentes unidades.
- Apoyo de parte de instituciones públicas de la región.
- Faltas del personal devuelta con trabajo extra.

### **3.2.3. Amenazas**

- Paros internos y externos.
- Presencia de personas extrañas dentro del campus.
- Recurso financieros limitados.
- Deterioró de la infraestructura.
- Cruce de vía por el campus universitario.
- Recorte presupuestario.
- Demora en la adquisición de herramientas y materiales.
- Medidas de austeridad internas.

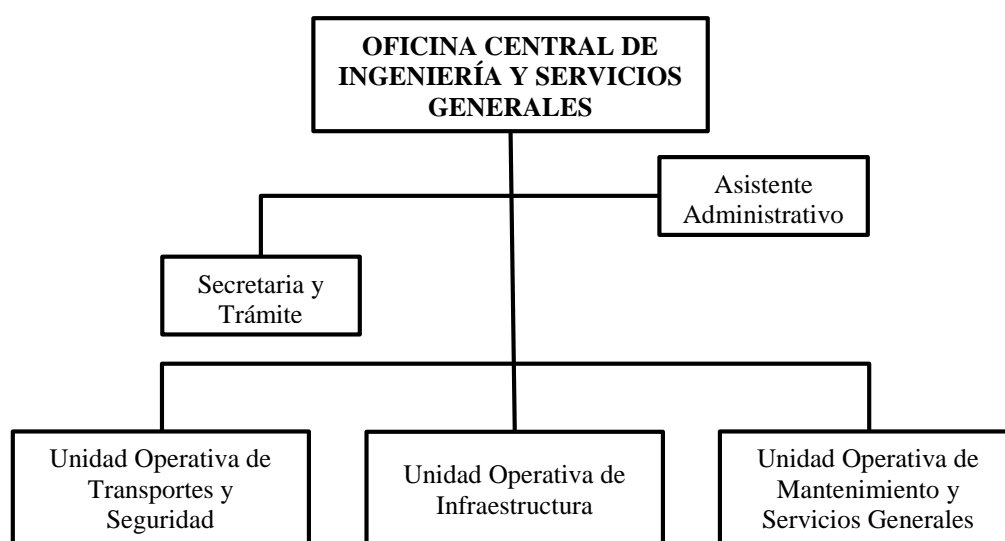
### **3.2.4. Debilidades**

- Falta de personal debido al crecimiento de la infraestructura de la Universidad.
- Adquisición de material de manera oportuna para diferentes unidades.
- Implementación de cursos de acorde a las unidades.
- Poca permanencia del personal en sus áreas de trabajo.
- Ambientes de trabajo poco propicio.
- Lenta modernización de herramientas y equipos de trabajo.
- Falta de equipos de oficina para las unidades.
- Falta de incentivos al personal.
- Falta de ambientes o vestidores.
- Insistencia de programa de capacitación.
- 50% de las unidades móviles próximas alcanzar su vida útil.
- Falta de presupuesto.

### 3.3. ORGANIGRAMA ACTUAL

Como se ha venido señalando la unidad de transporte al ser un área de la OCIYSG, depende de ella tanto administrativa, presupuestal y jerárquicamente, no existiendo al interior de la unidad una estructura clara que establezca sus órganos, así como sus funciones, pese a que en el Manual de Organización y Funciones – MOF de la OCIYSG, se establece una serie de puestos y cargos los mismo que en la realidad no se presenta.

**Figura N° 6: Organigrama de la Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales**



Fuente: MOF - OCIYSG

Del organigrama establecido en la figura N° 01, podemos establecer que la OCIYSG, es una Oficina Central que se encuentra compuesta por tres (03) unidades operativas tales como: Unidad Operativa de Transportes y Seguridad, Unidad Operativa de Infraestructura y la Unidad Operativa de Mantenimiento y Servicios Generales, de igual modo cuenta con una secretaria para tramite documentario y un asistente administrativo.

En lo que respecta a transporte pese a que el MOF de la OCIYSG contempla una serie de órganos en la unidad materia de estudios, la organización actual con que cuenta no responde en absoluto a los cargos establecidos, incluso en la práctica la Unidad operativa de Transportes y Seguridad no existe, ya que la Unidad de Seguridad es totalmente independiente, y ello se evidencia en tanto ambas unidades no cuentan con un jefe único, sino que cada una de las unidades cuentan con un jefe propio, lo mismo sucede con las otras unidades.

### **3.4. PLAN OPERATIVO**

El Plan Operativo, se define como un documento oficial en el que los responsables de una organización, ya sea empresarial, institucional, no gubernamental; o un fragmento del mismo, tales como departamento, sección, delegación, oficina, etc., enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo.

Durante la permanencia laboral en la UOT, no ha existido un plan operativo específico de la unidad, siendo que, al igual que el FODA se ha establecido a nivel de Oficina Central a través de la OCIYSG, pese a que en más de una oportunidad se intentó hacer un bosquejo e implementar un propio POI para transportes, ello no fue posible. A nivel de OCIYSG, se tiene que el POI recoge lo siguiente:

#### **3.4.1. Diagnóstico**

Actualmente la OCIYSG frente a las limitaciones en recursos humanos, económicos (materiales herramientas y equipos) sumado a la demora en la adquisición de materiales para las diversas Unidades Operativas integrantes de la Oficina Central condicionan y muchas veces dificultan el normal funcionamiento de nuestra OCIYSG.

Pese a todas estas circunstancias tratamos con mucho esfuerzo de atender en forma oportuna las diferentes demandas de servicios que nos solicitan las diferentes dependencias de la UNP en lo que respecta al (mantenimiento, limpieza, evaluación, reparación de la infraestructura y áreas verdes así como los requerimientos de transporte relacionados con viajes de prácticas, traslado de personal, alumnos, atención a sepelios y otros servicios solicitados, considerando que para lograr todo esto es necesario que nos atiendan con las diferentes maquinarias y equipos, materiales, mano de obra y sobre todo una Asignación Presupuestal que vaya acorde con el costo de vida, teniendo en cuenta la cantidad de demanda de servicios que tenemos que atender, y resaltando que la Universidad ha ido creciendo en los últimos años con la construcción de nuevas ambientes como son el CIT, Policlínico entre otros. Consideramos que nuestra Oficina Central constituye un pilar importante, porque de ella depende el buen funcionamiento de toda la Infraestructura del Campus Universitario.

#### **3.4.2. Visión**

Ser reconocidos como los mejores por brindar un excelente servicio de calidad y en



forma oportuna; manteniendo una constante coordinación y supervisión en la ejecución de las tareas encomendadas a corto, mediano y largo plazo según corresponda y de esta manera lograr el avance progresivo en el ornato del Campus Universitario.

### **3.4.3. Misión**

Brindar un servicio de calidad en forma oportuno a través de las unidades operativas garantizando el ordenamiento, mantenimiento, seguridad y limpieza del campus, recuperando áreas verdes; optimizando el servicio de transporte a la comunidad universitaria; y a través de la unidad formuladora elaborar los perfiles de factibilidad de Proyectos desde su etapa Inicial para lograr la viabilidad de los mismos, brindando también asesoramiento técnico a las diferentes dependencias de la Universidad en caso lo requirieran, proyectado todo esto a la posterior ejecución de las Obras de manera programada y oportuna

### **3.4.4. Objetivos generales, parciales y específicos**

Los objetivos que a continuación se detallan están enmarcados en el considerando referido a la propuesta de ampliación del objetivo estratégico general específicamente en el N° 04 de la Resolución Rectoral 1438-R-2011- del 18/07/2011 que a la letra dice:

Mejorar la gestión institucional que conduce a la alta dirección, promover el desempeño de sus funcionarios y trabajadores, según sus valores, condiciones de liderazgo para dirigir, administrar la institución; brindar acciones de asesoramiento jurídico y ejecutar acciones de supervisión.

#### **3.4.4.1. Objetivos Generales**

- Brindar a la comunidad Universitaria una eficiente atención en los servicios que se brindan a través de las unidades operativas: de formulación, infraestructura, mantenimiento, saneamiento, transporte, seguridad.
- Implementar a la nueva Unidad Formuladora de Proyectos, de acuerdo a la reestructuración de la Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales para la operatividad de la indicada unidad, cuya función se abocará: en la elaboración de estudios de pre inversión.
- Velar por la conservación ambiental en el campus universitario.
- Elaborar los estudios de pre inversión (PIPS) considerando los parámetros y Normas técnicas para la formulación (anexo SNIP 09) así como los parámetros

de evaluación.

- Elaborar los planes de trabajo y/o Términos de Referencia de los estudios de inversión priorizados.
- Elaboración de Informes de consistencia de los diferentes estudios y/o expediente técnico.
- Elaboración de informes de cierre de los proyectos de inversión pública de la UNP.
- Recepción de obras realizadas por contratistas externos.
- Informar de manera oportuna a la OPI de cualquier modificación que ocurra en la fase de inversión.

#### **3.4.4.2. Objetivos Parciales**

- Minimizar o atenuar los efectos ante la presencia de los fenómenos naturales, en lo que respecta a la infraestructura y otros efectos colaterales (presencia de insectos, y otros).
- Elaboración de proyectos de inversión de interés institucional, a nivel de perfil o factibilidad, Plan de Trabajo, registro en el Banco de Proyectos, hasta cumplir con el requisito de viabilidad que posibilite su ejecución.
- Rehabilitar y/o habilitar ambientes académicos y administrativos.
- Garantizar la presencia del personal de seguridad las 24 horas del día para velar por la seguridad de los miembros de la comunidad Universitaria y el patrimonio institucional.
- Mantener las Unidades de Transporte operativas para brindar un buen servicio a toda la comunidad universitaria.
- Proporcionar servicios generales que aseguren la conservación, mantenimiento, saneamiento y preservación de la planta física y otros bienes de la UNP.
- Prestar servicios diversos de mantenimiento a oficinas como el Comedor Universitario, evitando observancias y/o levantando éstas a las inspecciones que realiza personal de la Dirección de Salud.
- Supervisar y evaluar el desarrollo de los trabajos programados en las unidades operativas Mantenimiento, Saneamiento, Transportes, Infraestructura, Unidad formuladora, Seguridad y Áreas verdes.
- Efectuar el respectivo mantenimiento y reparación de las instalaciones del

comedor universitario, a fin de mantenerlas en buenas condiciones para seguir operando (obj. Específico).

- Solicitar al Titular del Pliego las Resoluciones Rectorales que autoricen la elaboración de los estudios de Pre-inversión.
- Supervisar el cumplimiento de los estudios de pre inversión acordes con los Términos de Referencia.

#### **3.4.4.3. Objetivos Específicos**

- Elaboración de proyectos de pre inversión priorizados por el Titular del Pliego.
- Realizar proyectos en el desarrollo de la infraestructura teniendo en cuenta los requerimientos académicos y administrativos acorde con la tasa de crecimiento de las Facultades a nivel de Escuelas y Especialidades el que al final redunda en mayor cantidad de alumnado en la UNP.
- Repotenciar las unidades móviles para el traslado del alumnado, docentes personal administrativo y para viajes de prácticas y otros servicios que se puedan brindar.
- Construcción de un grifo y sistema de lavado y engrase; cambio de aceite y parchado de llantas que atienda interna y de manera oportuna cualquier demanda del parque automotriz de la UNP.
- Reubicación y construcción del local de Maestranza así como de una Oficina Administrativa apropiada y segura.
- Incrementar el embellecimiento de nuevas áreas verdes.
- Rehabilitar las tres cisternas o noques de concreto.
- Ampliar la red del sistema de riego abastecido por canal.
- Construcción e implementación de un vivero para áreas verdes.
- Implementar las unidades de saneamiento, mantenimiento, seguridad, áreas verdes, transporte infraestructura y la Unidad Formuladora de tal manera que día a día se proyecte a brindar un mayor y mejor calidad de servicio.
- Implementar a las unidades de mantenimiento, saneamiento, áreas verdes, seguridad y transporte en los ambientes sobre todo de (carpintería, gasfitería, soldadura, electricidad con herramientas y equipos que permitan brindar un servicio eficiente y oportuno sobre todo en lo que se refiere al mantenimiento, reparación y confección de mobiliario de la UNP con la finalidad de que estos trabajos sean realizados por personal asignado a estas áreas y de esta manera

disminuir costos ya que nos ahorraríamos la mano de obra.

- Levantar las observaciones o recomendaciones planteadas por la OPI o por la DGPM.
- Realizar verificaciones de viabilidad según requerimientos.
- Atender en forma oportuna los servicios de conservación, mantenimiento, saneamiento y preservación solicitados por las diferentes dependencias de nuestra Universidad.

#### **3.4.5. Estrategias**

- Se debe implementar mantenimiento periódico para la conservación de los ambientes.
- Ubicar al personal adscrito a la OCIYSG de acuerdo a las funciones para los cuales se les ha contratado.
- Concienciar al personal sobre la importancia de la capacitación que redunde en el mejor desempeño laboral.
- Coordinar el abastecimiento oportuno de los materiales y herramientas de limpieza necesarias.
- Implementar el campus con cilindros que permitan la adecuada recolección de residuos sólidos y otros.
- Coordinar con los supervisores de las obras que se ejecutan en la Universidad, dispongan el retiro de materiales y/o desperdicios de materiales de construcción.
- Disponer que los responsables de áreas verdes, tengan orden en el deshecho de poda y malas yerbas.
- Lograr y propagar carteles que comprometan a la comunidad universitaria en mantener el cuidado de los ambientes: aulas, pasillos, SS.HH, etc.
- Coordinación con el área de seguridad para que dicho personal realice y mantenga una vigilancia en todos los ambientes y no se permita el deterioro del mobiliario, acciones deshonestas, robo de accesorios SS.HH y otros que repercuten contra el prestigio de la UNP.
- Pedir apoyo a la Policía Nacional del Perú para que realice constantes rondas a fin de salvaguardar la integridad física de los transeúntes, alumnado y trabajadores en general que de alguna u otra manera están expuestos a robos, asaltos y otros de parte de los delincuentes.

- Que se dote de material de oficina y otros para el desempeño de la oficina central.
- Coordinar con EPS Grau, a fin de mantener en buenas condiciones los desagües externos que repercute a lo interno del Campus Universitario.
- Cumplir con las normas establecidas por el Ministerio de Salud en la Clorificación del agua, y la fumigación de los ambientes a fin de salvaguardar la salud de la Comunidad Universitaria, así como, el funcionamiento de los kioscos libre de animales dañinos.
- Coordinación con el personal de todo el Campus, especialmente ante las lluvias, a fin de evitar situaciones que atenten contra la salud de los Miembros de la comunidad Universitaria.
- Brindar un mantenimiento adecuado a los bienes, a fin de obtener un rendimiento aceptable de los mismos durante más tiempo y a reducir el número de fallas.
- Velar por el buen funcionamiento de los servicios de agua, luz y teléfono con el apoyo de las instituciones públicas como Consejo, EPS Grau y Telefónica.
- En lo que se refiere a la Unidad Formuladora realizar un trabajo coordinado con el Titular del pliego para poder recabar las priorizaciones y/o necesidades de las diferentes Facultades y Dependencias de la UNP así como las coordinaciones con la OPI (Oficina de Programación de Inversiones)
- Supervisar los requerimientos establecidos en los Términos de Referencia de los Planes de trabajo.

#### **3.4.6. Indicadores**

- Registro anual de la infraestructura construida (aulas, laboratorios, SSHH, otros). Informar el dato del indicador: “M<sup>2</sup> por estudiante en Aulas”.
- Dato de Transporte: N° de vueltas realizadas tanto para trasladar al personal Administrativo, alumnos, y viajes de prácticas.
- Elaboración e ingreso de 02 perfiles mensuales.
- Elaboración de 02 planes de Trabajo o Términos de Referencia.
- Verificación y reformulación de estudios de pre inversión según requerimiento.
- Informes por cada proyecto PIP culminado, modificaciones realizadas, levantamiento de actas de obras recepcionadas.
- Elaboración de informes de opinión y conocimiento 15 al mes.

- Limpieza de aulas, oficinas, playas de estacionamiento, veredas, pistas, locales en general y reciclaje de los desechos para transportarlos al relleno sanitario.
- Reparación y mantenimiento de sistema eléctrico, servicio de agua gasfitería, carpintería, albañilería y otros.

### **3.4.7. Metas**

#### **3.4.7.1. Metas de la Unidad Operativa de Transporte - Anuales**

1. Reforzamiento y mejoramiento del servicio de transporte mediante la repotenciación y reincorporación de unidades móviles.
2. Repotenciar tres unidades móviles Ómnibus VOLVO N° 2; Ómnibus UB-1470; Ómnibus VOLVO UB-1430.

#### **Trabajos a realizar:**

- Cambio de carrocería moderna tipo sierra, dos puertas neumáticas, capacidad de 50 asientos tipo urbano.
- Recuperación completa de motor, compresor, cambio de bomba de agua, cambio de panal de radiador de 4 líneas, cambio de mangueras del sistema de refrigeración y cañerías de aire
- Reparación de bomba de inyección e inyectores, cambio de cañerías de petróleo y aire; cambio de bomba de transferencia y petróleo; cambio de tubo de escape y silenciador, reparación del turbo.
- Reparación de caja de cambios
- Reparación de cardan central.
- Reparación de corona, cambio de rodajes retenes de 4, ruedas delanteras y posteriores, cambio de zapatas de frenos y reguladores de las 4 ruedas; cambio de amortiguadores; cambio de grilletes de los 4 muelles.
- Reparación de sistema de dirección hidráulica y del sistema eléctrico en general
- Contar en la UOT con 05 técnicos calificados
- Contratación de 3 chóferes categoría A3 (Para conducir ómnibus)
- Contratación de 1 secretaria
- Contratación de 1 mecánico con estudios y experiencia en motores gasolineras y Petroleros.
- Adquisición mobiliario y equipos apropiada para una oficina tales como:
  1. 01 computadora con Impresora.

2. 02 escritorios metálicos o de madera.
  3. 02 estantes Metálicos o de madera.
  4. Archivadores y útiles de oficina en general.
- Contar con una infraestructura moderna y que brinde seguridad a los equipos y material que se maneja en la Unidad.
  - Construcción de un grifo y Sistema de lavado y engrase, cambio de aceite y parchado de llantas dentro del local de maestranza.

### **3.5. CONCLUSIONES PRELIMINARES**

De lo antes mencionado podemos concluir preliminarmente lo siguiente:

a) La Universidad Nacional de Piura, en sus inicios no existió la UOT o una dependencia que brinde dicho servicio, siendo que, en 1977 se crea formalmente la Unidad Operativa de Seguridad y Transporte como una dependencia de la Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales – OCIYSG.

b) Según el Organigrama de la OCIYSG, el nombre exacto de la unidad analizada es Unidad Operativa de Seguridad y Transportes, sin embargo en la realidad y práctica, ambas unidades son totalmente independientes.

c) La UOT, como órgano dependiente de la OCIYSG, no cuenta con un FODA propio, que acoja las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad de manera particular. Sin embargo a nivel de OCIYSG, si se ha establecido un FODA que resumidamente toca lo concerniente a la unidad que estamos analizando, el cual integra el Plan Operativo Institucional – POI.

d) La UOT al ser un área de la OCIYSG, depende de ella tanto administrativa, presupuestal y jerárquicamente, no existiendo al interior de la unidad una estructura clara que establezca sus órganos, así como sus funciones, pese a que en el Manual de Organización y Funciones – MOF de la OCIYSG, se establece una serie de puestos y cargos los mismo que en la realidad no se presenta.

e) Para la UOT pese a que el MOF de la OCIYSG contempla una serie de órganos en la unidad materia de estudios, la organización actual con que cuenta no responde en absoluto a los cargos establecidos

f) Durante la permanencia laboral en la UOT, no ha existido un plan operativo específico de la unidad, siendo que, al igual que el FODA se ha establecido a nivel de Oficina Central a través de la OCIYSG, pese a que en más de una oportunidad se intentó hacer un bosquejo e implementar un propio POI para transportes, ello no fue posible.



## **CAPITULO II**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **1. MATERIALES IMPLEMENTADOS**

La siguiente investigación, tiene como finalidad diagnosticar y por ende exponer el clima laboral que existe en la Unidad Operativa de Transportes, área que pertenece a la Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales de la Universidad Nacional de Piura, siendo que la evidencia y recolección de datos ha sido efectuada teniendo en primer orden la **observación** del fenómeno estudiado: Clima Laboral, ello en mérito a que el investigador se ha encontrado en contacto directo con la fuente de información, al haberse desempeñado durante los años 2009 al 2015 como asistente administrativo en el área o unidad estudiada, en donde ha podido conocer de cerca el problema que se plantea en la siguiente investigación.

Asimismo, se decidió la aplicación de un cuestionario a cada uno de los trabajadores de la UOT, los cuales al 2014, hacían un total de 36 trabajadores, siendo que, en atención al universo pequeño de personal, dicho cuestionario fue aplicado a todos.

Se ha recurrido también a entrevistas directas con el personal que ha laborado en la UOT desde los primeros años de fundación de la UNP, lográndose entrevistar al señor Miguel Nikolay Parra Rojas, quien fuera el primer chofer que laboro en la UNP y cuya información ha sido valiosa para poder estructurar la reseña histórica de la UOT, siendo además que ha colaborado con fotografías de los primeros viajes efectuados por estudiantes de la UNP, así como del primer ómnibus con que contó la universidad. De igual modo el señor Segundo Ruiz Cardoza, el mismo que fuera designado como primer jefe de la UOT y que ha permitido conocer en el tiempo como fue desarrollando administrativamente la UOT, hasta lo periodos de los jefes Moisés Paiva Briceño y Pedro Enrique Zapata Mena, información que ha resultado de mucha importancia para la presente investigación.

Por otro lado, también se efectuó una entrevista con el personal directivo actual de la UOT, encabezada por su jefe el señor Pedro Enrique Zapata Mena, ello para conocer los pormenores de la función que desempeña, así como las falencias que pueda tenerse en la

UOT.

## **2. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA**

Por otro lado, planteamos nuestra investigación desde un tipo de estudio exploratorio y la diseñamos de forma transaccional o transversal, ello con el fin de poder establecer y conocer realmente el Clima Laboral en la Unidad Operativa de Transportes de la Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales de la Universidad Nacional de Piura.

Para esta investigación, se estableció como variable de estudio “Clima Laboral”, el cual fue definido tanto conceptual como operativamente, conforme puede encontrarse en el anteproyecto de nuestra tesis, de igual manera para poder extraer información del personal que labora en la unidad se ha recurrido a elaborar una encuesta, asimismo se dispuso efectuar una entrevista al personal directivo lo cual no fuera posible por el tiempo y las actividades que desarrollan y el escaso espíritu de colaboración con la investigación.

En ese sentido, es importante conocer cada uno de los conceptos implementados en la metodología de la investigación.

### **2.1. DISEÑO TRANSACCIONAL O TRANSVERSAL**

Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Por ejemplo, investigar el número de empleados, desempleados y subempleados en una ciudad en cierto momento. O bien, determinar el nivel de escolaridad de los trabajadores de un sindicato -en un punto en el tiempo-. O tal vez, analizar la relación entre la autoestima y el temor de logro en un grupo de atletas de pista (en determinado momento). O bien, analizar si hay diferencias en contenido de sexo entre tres telenovelas que están exhibiéndose simultáneamente.

### **2.2. TIPO DE ESTUDIO: EXPLORATORIO**

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiada, del cual se tienen muchas

dudas o no se ha abordado antes, es decir cuando la revisión de la literatura que solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas o ampliar las existentes. Por ejemplo, si alguien desea investigar los habitantes de una ciudad sobre su nuevo alcalde o gobernador, y como piensa resolver los problemas de ella, revisa la literatura y encuentra que se ha hecho muchos estudios similares, pero en otros contextos (otras ciudades del mismo país o del extranjero).

Estos estudio le servirán para saber cómo se ha abordado la situación de investigación y le sugerirán preguntas, que puede hacer, sin embargo, el alcalde y la ciudadanía son diferentes, la relación entre ambos es única. Además los problemas son particulares de esta ciudad. Por tanto, su investigación será exploratoria, al menos en sus inicios. De hecho, si comienza a preguntarle a sus amigos lo que opinan sobre el nuevo alcalde está empezando a explorar.

Los estudios exploratorios son como realizar un viaje a un sitio desconocido del cual no hemos visto ningún documental ni leído algún libro, sino que simplemente alguien nos hizo un breve comentario sobre el lugar. Al llegar no sabemos que atracciones visitar, a que museos ir, en qué lugares se come bien, como es la gente., en otras palabras, ignoramos mucho el sitio. Lo que primero que hacemos es explorar: preguntar sobre qué hacer y a donde ir al taxista o chofer de autobús que nos llevara al hotel donde nos instalaremos, en la recepción, al camarero y, en fin, a cuanta persona veamos amigable. Desde luego si no buscamos información de lugar y este existía, perdimos la oportunidad de ahorrar dinero y mucho tiempo. De esta forma, quizá veamos un espectáculo no tan agradable y que requiere mucho dinero, al tiempo que nos perdemos uno fascinante y más económico; por supuesto, en el caso de la investigación científica la inadecuada revisión de la literatura trae consecuencias más negativas que la simple frustración que gastaren algo que al fin de cuentas nos desagrado.

Valor: los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa en un contexto particular, investigar nuevos problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades a investigaciones futuras, o sugerir

afirmaciones y postulados.

Esta clase de estudios son comunes en la investigación, sobre todo en situaciones donde existe poca información. Tal fue el caso de las primeras investigaciones Sigmund Freud, surgidas de la idea de que los problemas de historia estaban relacionados de las dificultades sexuales, los estudios pioneros del sida, etc. Todos realizados en distintas épocas y áreas; pero con un común denominador: explorar algo poco investigado o desconocido.

### **2.3. HIPÓTESIS GENERAL**

Con la finalidad de dar respuesta a nuestro problema de investigación, el cual ha sido planteado como ¿El Clima Laboral en la Unidad Operativa de Transporte de la OCIYSG –UNP favorece el normal desempeño de sus trabajadores?, se ha planteado la siguiente hipótesis:

EN LA UNIDAD OPERATIVA DE TRANSPORTE EXISTE UN CLIMA LABORAL DESFAVORABLE, LO CUAL ES UN OBSTÁCULO PARA EL DESARROLLO EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS LABORES DE LOS TRABAJADORES Y ADMINISTRATIVOS QUE TRABAJAN EN DICHA UNIDAD.

**Unidad de Análisis:** La UOT de la OCIYSG de la UNP.

**Variables:** La variable analizada es el **CLIMA LABORAL**

### **2.4. CLASE DE INVESTIGACIÓN: NO EXPERIMENTAL**

La investigación de tipo no experimental, viene a ser cualquier investigación en la que resulta imposible manipular la variable o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones. En ese sentido, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos de estudio, siendo observados en su ambiente natural, es decir, en su realidad. En la investigación no experimental las variables no pueden influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

En la presente investigación se observará a los miembros de la unidad en el día a día, no existen variables o situaciones que puedan manipular al personal, se observan continuamente situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación.

## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En la unidad analizada se practicó una encuesta a cada uno de los trabajadores de la UOT, la cual pretendió medir el clima laboral de la unidad, tocando temas como el liderazgo, la comunicación, la motivación y la satisfacción laboral, variables que en esta investigación se han considerado importantes para poder medir y evaluar el clima laboral de la unidad. Esta entrevista también incluyo al personal directivo de la unidad.

Esta entrevista ha sido manejada por la autora y los comentarios que se han expresado sobre la entrevista en mención son únicamente para el manejo de la investigación desarrollada.

Por otro lado, como ya se mencionó anteriormente, la definición que se adoptó para la presente investigación por ser entendible y sencilla para la investigación; ha sido la siguiente:

**“EL CLIMA LABORAL ES UN CONJUNTO DE PROPIEDADES Y CARACTERÍSTICAS QUE SE PRESENTAN EN EL AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO, LAS CUALES SON PERCIBIDAS DIRECTA O INDIRECTAMENTE POR LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA, ORGANIZACIÓN O UNIDAD ESPECIFICA, REPERCUTIENDO EN EL COMPORTAMIENTO, PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN DE LOS MISMOS”.**

Asimismo, en la Unidad Operativa de Transporte existe un clima laboral desfavorable, lo cual es un obstáculo para el desarrollo eficiente y eficaz de las labores de los trabajadores y administrativos que trabajan en dicha unidad, hipótesis que ha sido comprobada con los datos obtenidos y con la información recabada.

#### **1. RESULTADOS**

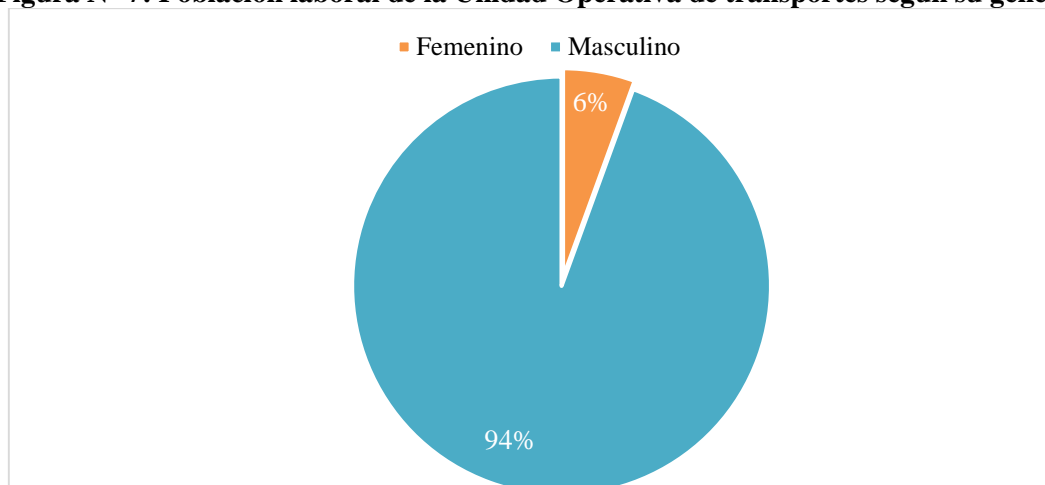
Encuesta sobre el clima laboral en la Unidad Operativa de Transportes

**Tabla 3: Población laboral de la Unidad Operativa de Transportes según su género**

Masculino.	34
Femenino.	2
Total.	36

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 7: Población laboral de la Unidad Operativa de transportes según su género**



Fuente: Elaboración propia

### COMENTARIO:

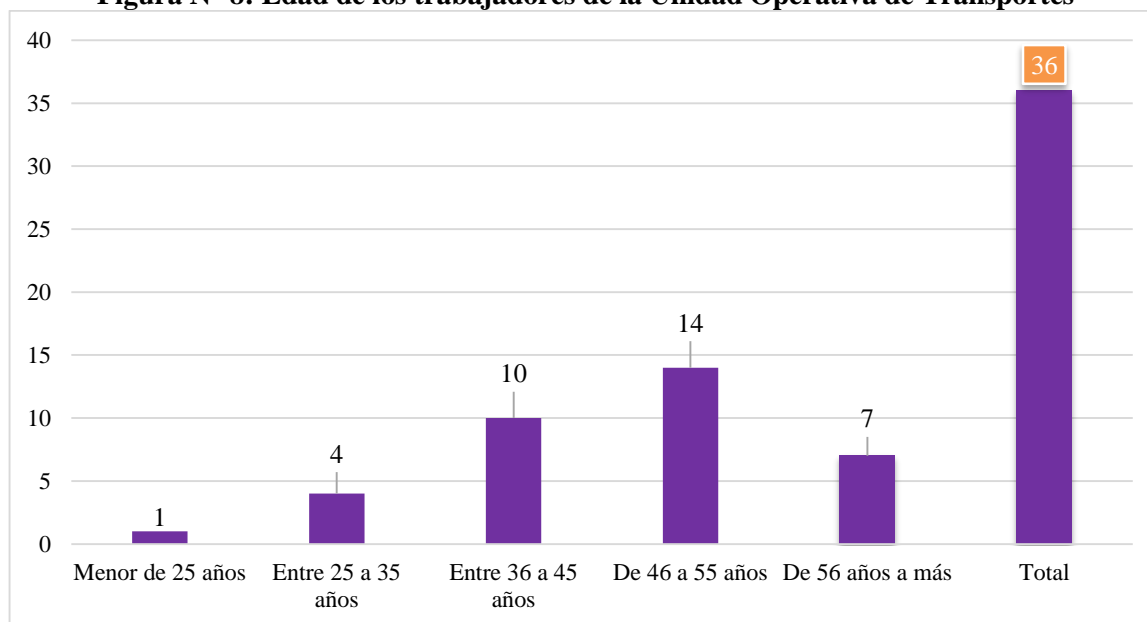
En cuanto a la población laboral de la Unidad Operativa de Transportes, tenemos que se cuenta con un total de 36 (treinta y seis) trabajadores, de los cuales 34 (treinta y cuatro) de ellos son varones y solo 2 (dos) son mujeres, lo cual representa un 94% y 6% respectivamente, esto se justifica debido a que aun cuando no se trata de limitar la labor del género femenino en la institución, es indudable que, el trabajo de chofer es quizás más adecuado para el personal masculino, siendo que el personal femenino en el caso que nos ocupa se dedica a labores administrativas.

**Tabla 4: Edad de los trabajadores de la Unidad Operativa de Transportes**

Menor de 25 años.	1
Entre 25 a 35 años.	4
Entre 36 a 45 años.	10
De 46 a 55 años.	14
De 56 años a más.	7
Total.	36

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 8: Edad de los trabajadores de la Unidad Operativa de Transportes**



Fuente: Elaboración propia

#### **COMENTARIO:**

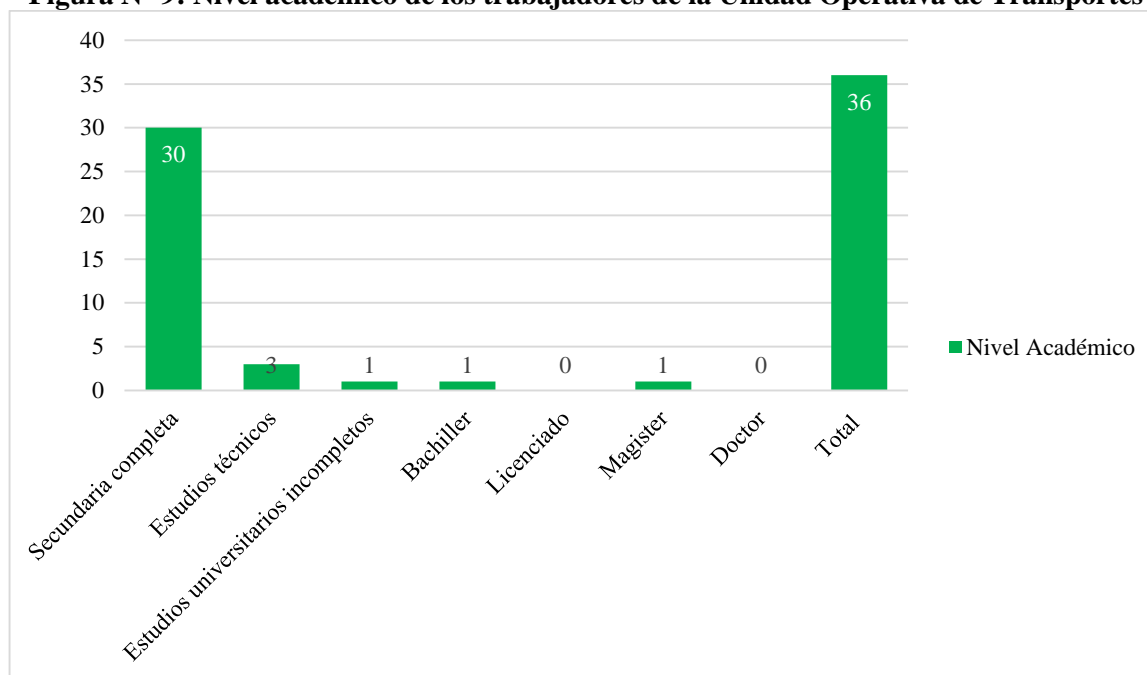
En cuanto a la edad de los trabajadores de la Unidad Operativa de Transportes, tenemos que 7 (Siete) trabajadores tienen una edad que oscila entre los 56 años a más, 14 (catorce) tienen una edad entre los 46 a 55 años, 10 (diez) ostentan una edad entre los 36 y 45 años, 4 (cuatro) tienen una edad entre los 25 a 35 años, y finalmente tenemos 1 (uno) tiene menos de 25 años, situación que refleja que la población laboral en la unidad analizada, es longeva y por ende permite colegir que los niveles de recambio del personal son escasos.

**Tabla 5: Nivel académico de los trabajadores de la Unidad Operativa de Transportes**

Secundaria completa.	30
Estudios técnicos.	3
Estudios universitarios incompletos.	1
Bachiller.	1
Licenciado.	0
Magister.	1
Doctor.	0
Total.	36

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 9: Nivel académico de los trabajadores de la Unidad Operativa de Transportes**



Fuente: Elaboración propia

### COMENTARIO:

Uno de los datos que consideramos importantes, es el vinculado a al aspecto académico de la población laboral de la unidad, siendo que, en mayor número son trabajadores que ostentan como nivel académico tan solo estudios secundarios, solo 3 trabajadores cuentan con estudios técnicos y uno de ellos cuenta con estudios universitarios incompletos, grado de bachiller y maestría, este dato es importante porque muchas de las condiciones para mejorar las condiciones de trabajo del personal y lograr con ello la promoción y ascenso es precisamente los avances académicos que hayan obtenido, pese a que las posibilidades de ascenso en la unidad son nulas, razón que justificaría la carencia de este factor en la Unidad Operativa de Transportes.

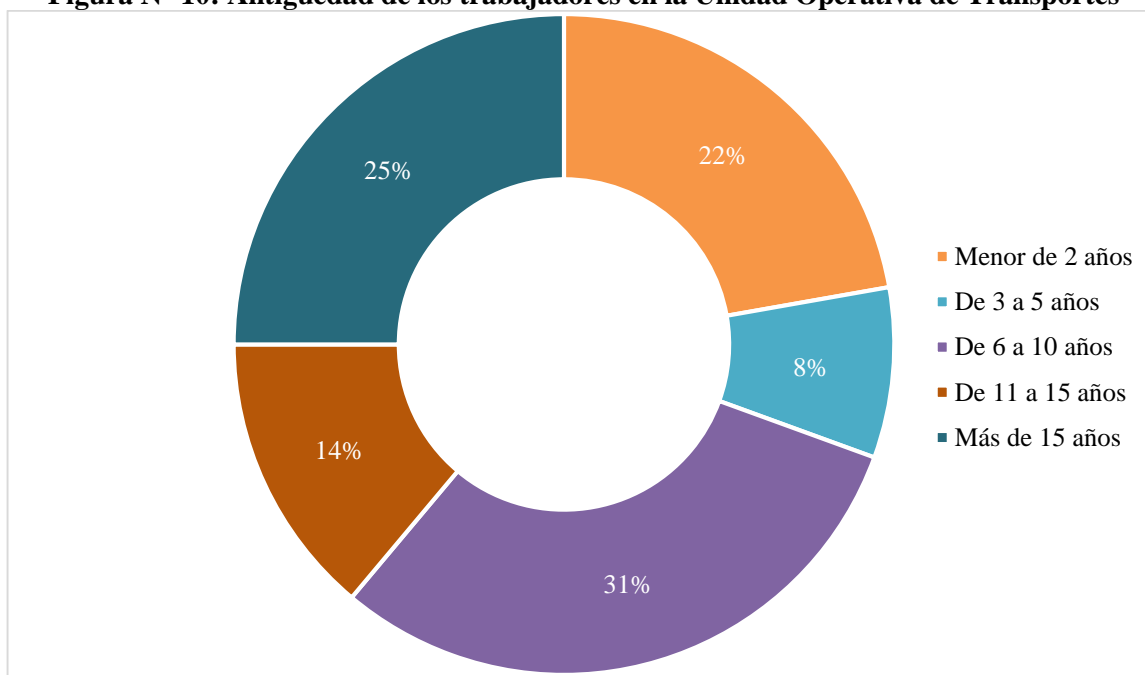
**Tabla 6: Antigüedad de los trabajadores en la Unidad Operativa de Transportes**

Menor de 2 años.	8
De 3 a 5 años.	3
De 6 a 10 años.	11
De 11 a 15 años.	5
Más de 15 años.	9
Total.	36

Fuente: Elaboración propia



**Figura N° 10: Antigüedad de los trabajadores en la Unidad Operativa de Transportes**



Fuente: Elaboración propia

### COMENTARIO:

En lo que respecta a la antigüedad en el puesto de trabajo, tenemos que el 25% de los trabajadores, es decir, 8 (ocho) trabajadores tienen más de 15 años de trabajo en la Unidad Operativa de Transportes y el 22% del personal tiene menos de 2 (dos) años de trabajo en la institución, este personal generalmente joven y nuevo son contratados mediante la modalidad de locación de servicios.

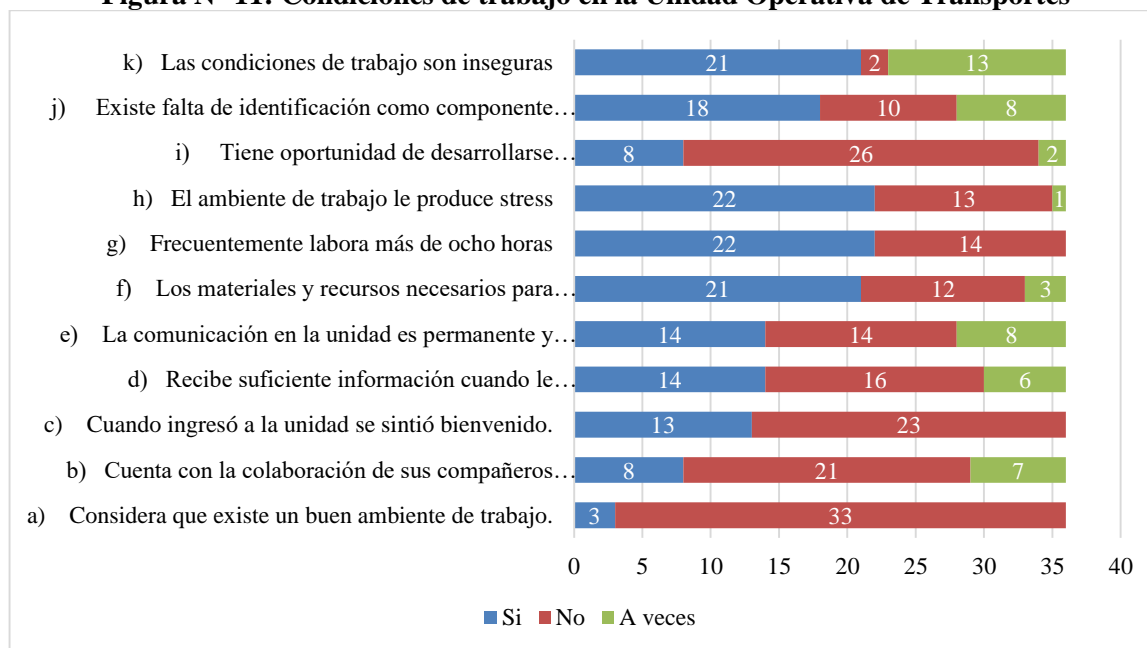
**Tabla 7: Condiciones de trabajo en la Unidad Operativa de Transportes**

	Si	No	A veces
a) Considera que existe un buen ambiente de trabajo.	3	33	0
b) Cuenta con la colaboración de sus compañeros de la unidad.	8	21	7
c) Cuando ingresó a la unidad se sintió bienvenido.	13	23	0
d) Recibe suficiente información cuando le encomiendan un trabajo	14	16	6
e) La comunicación en la unidad es permanente y planificada.	14	14	8
f) Los materiales y recursos necesarios para realizar el trabajo son escasos	21	12	3
g) Frecuentemente labora más de ocho horas	22	14	0
h) El ambiente de trabajo le produce stress	22	13	1
i) Tiene oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la unidad.	8	26	2
j) Existe falta de identificación como componente activo de la	18	10	8

unidad.			
k) Las condiciones de trabajo son inseguras	21	2	13

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 11: Condiciones de trabajo en la Unidad Operativa de Transportes**



Fuente: Elaboración propia

### COMENTARIO:

En lo que a las condiciones de trabajo que se dan en la unidad, podemos comentar que la mayoría de trabajadores considera que no existe un adecuado ambiente de trabajo, no se cuenta con la colaboración de los compañeros, la comunicación es insuficiente, existe carencia de materiales y recursos, no existe posibilidad de desarrollo profesional, así como que las condiciones de físicas y ambientales del lugar de trabajo no son las adecuadas.

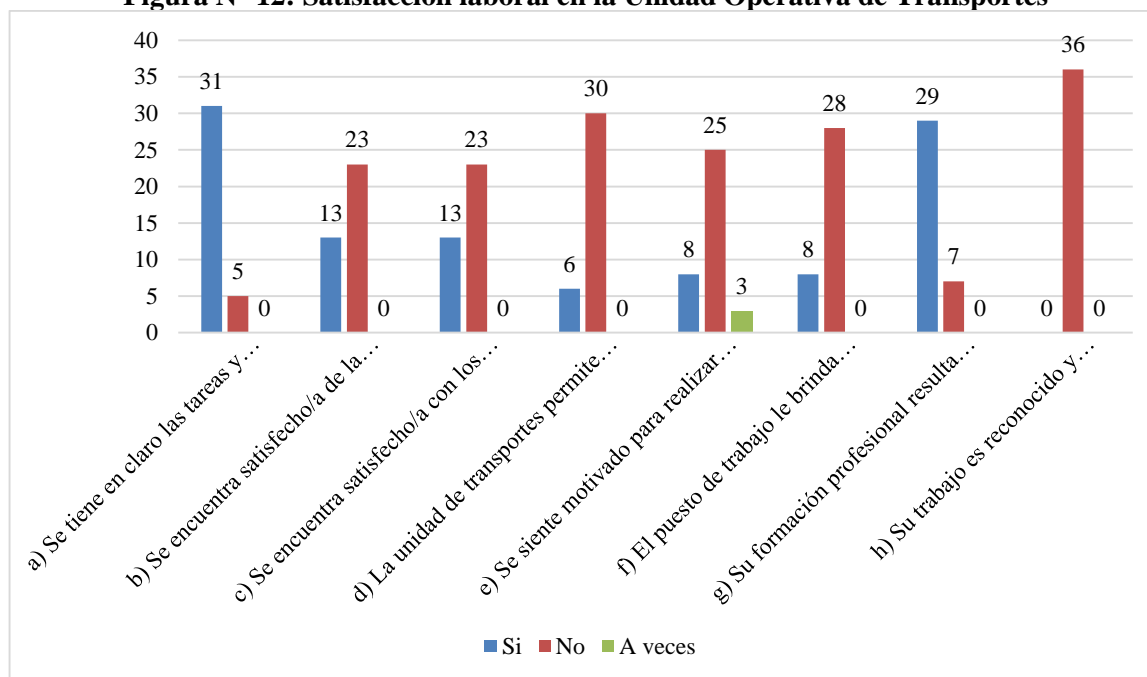
**Tabla 8: Satisfacción laboral en la Unidad Operativa de Transportes**

	Si	No	A veces
a) Se tienen en claro las tareas y responsabilidades.	31	5	0
b) Se encuentra satisfecho/a de la remuneración que percibe.	13	23	0
c) Se encuentra satisfecho/a con los beneficios sociales que percibe.	13	23	0
d) La unidad de transportes permite acceder a otras actividades remuneradas.	6	30	0
e) Se siente motivado al momento de realizar su trabajo	8	25	3
f) El puesto de trabajo le brinda posibilidades de ascenso.	8	28	0

g) Su formación profesional resulta adecuada con el trabajo que desarrolla.	29	7	0
h) Su trabajo es reconocido y valorado adecuadamente.	0	36	0

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 12: Satisfacción laboral en la Unidad Operativa de Transportes**



Fuente: Elaboración propia

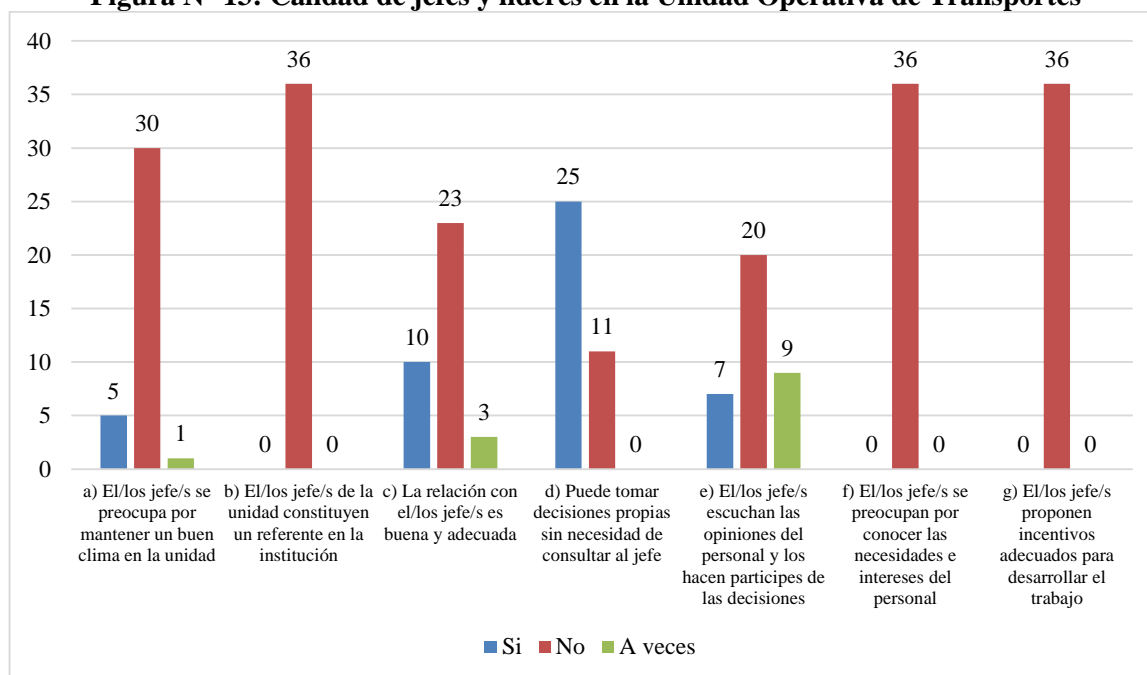
### COMENTARIO:

La satisfacción en el trabajo, podemos decir que es escasa ello motivado por la carencia de materiales y recurso, no se tienen en claro las tareas y responsabilidades de los trabajadores, en su totalidad no se encuentran satisfechos ni con la remuneración ni con los beneficios sociales que se perciben, expresan además los trabajadores que en la unidad estudiada no existe posibilidad de ascenso o progresión, consideran además que su trabajo no es reconocido y que la unidad no permite acceder a otros ingresos.

**Tabla 9: Calidad de jefes y líderes en la Unidad Operativa de Transportes**

	Si	No	A veces
a) El/los jefe/s se preocupa por mantener un buen clima en la unidad.	5	30	1
b) El/los jefe/s de la unidad constituyen un referente en la institución.	0	36	0
c) La relación con el/los jefe/s es buena y adecuada.	10	23	3
d) Puede tomar decisiones propias sin necesidad de consultar al jefe.	25	11	0
e) El/los jefe/s escuchan las opiniones del personal y los hacen partícipes de las decisiones.	7	20	9
f) El/los jefe/s se preocupan por conocer las necesidades e intereses del personal.	0	36	0
g) El/los jefe/s proponen incentivos adecuados para desarrollar el trabajo.	0	36	0

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 13: Calidad de jefes y líderes en la Unidad Operativa de Transportes**

Fuente: Elaboración propia

### COMENTARIO:

Para medir los niveles de liderazgo de los jefes de la unidad, se plateo las interrogantes contenidos en la tabla 9 y figura 13, en estos datos los trabajadores expresan que los jefes no se preocupan por mantener un buen clima en la unidad, tampoco constituyen un referente en la Universidad Nacional de Piura, siendo que la relación con los mismos no es buena ni adecuada, lo cual se refleja, en tanto, los trabajadores en su mayoría mencionan

que los jefes no tiende a escuchar sus opiniones o a preocuparse en las necesidades del personal.

## **2. DISCUSIÓN**

### **2.1. CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN**

#### **2.1.1. Características del grupo investigado**

a) El grupo investigado pertenece a la UOT, la cual constituye una subunidad de la OCIYSG de la UNP.

b) En esta unidad estudiada, hemos podido encontrar un grupo de personas integradas por un (01) Jefe, dos (02) asistentes administrativos y treinta (33) conductores, los cuales tienen asignados determinadas unidades móviles con que cuenta la UNP, asimismo su condición laboral varía entre Personal Administrativo Nombrado – D. Leg. N° 276, Personal contratado a Tiempo Indeterminado – D. Leg. N° 728, Personal bajo Contrato Administrativo de Servicios – CAS y Personal contratado por Locación de Servicios.

c) La UOT cuenta en la actualidad con veinticinco (25) camionetas, las cuales se encuentran distribuidas entre las Oficinas de la alta dirección (Rector y Vicerrectores) Decanatos, Escuela de Posgrado, Centros Productivos de la Universidad, entre otras dependencias. De igual modo cuenta con nueve (09) ómnibus los cuales se encargan del traslado de personal administrativo y del desplazamiento de estudiantes en las prácticas de estudio programadas durante el semestre académico, así como también al público en general que solicite el servicio de transporte, por el cual la universidad no efectúa ningún cobro.

d) Asimismo, cuenta con una (01) unidad móvil – volquete, dedicado al recojo y traslado de residuos sólidos y desechos de la universidad hacia las zonas respectivas. Cuenta también con dos (02) camiones uno de ellos asignado a la Facultad de Zootecnia y el otro al traslado de material, bienes, enseres y alimentos a distintas unidades de la universidad y al comedor universitario. Finalmente también posee una (01) unidad Moto furgón, que se dedica también al recojo residuos y malezas en las zonas donde otras unidades no pueden ingresar.

e) Del total de personal con que cuenta la unidad, tan solo dos (02) trabajadores son mujeres, siendo el resto de personal hombres, dentro de los cuales se presentan la mayor cantidad de conflictos.

f) A nivel de la unidad no se cuenta con un instrumento que permita evaluar al personal de manera interna o en su relación con el servicio que brinda a la comunidad universitaria y público en general, esto imposibilita medir la productividad y calidad en el servicio que se brinda.

g) La edad promedio de los trabajadores oscila entre treinta y cinco (35) y sesenta (60) años, siendo además que en su mayoría son personal nombrado.

h) El ingreso promedio del personal de la unidad varía entre Mil Cien soles (S/. 1,100.00) y Mil Quinientos soles (S/. 1,500.00), encontrándose además que solo cinco (05) trabajadores son profesionales o técnicos, siendo que la mayoría solo cuenta con educación básica (secundaria completa), siendo uno de los limitantes para el ascenso en su puesto de trabajo, aunado a la carencia de un nivel jerárquico idóneo para su acceso.

i) El horario de trabajo es de lunes a viernes de 7:30 am a 03:30 pm, siendo que solo cuatro (04) choferes, asignados al Rector, Vicerrectores y Dirección General de Administración, respectivamente obtienen pago por racionamiento, ya que realizan labor fuera de su horario de trabajo. Por otro lado, durante el año seis (06) choferes son asignados al manejo de tres (03) ómnibus de la Universidad, dividiéndose su labor por semestres tres (03) choferes, los cuales realizan doble horario.

j) Solo el personal nombrado y contratado mediante CAS y contratado a plazo indeterminado reciben todos los beneficios que por ley les corresponde como son: pago de CTS., gratificaciones, vacaciones, etc., siendo el caso que el personal por locación de servicios no tiene dichos derechos.

k) Los contratos de locación de servicios son renovados trimestral o semestralmente o en su defecto no se deja transcurrir un tiempo que supere el año de servicios, ello con el fin de evitar la permanencia en el puesto de trabajo y el ingreso de personal a la administración pública.

### **2.1.2. Características del clima laboral en la unidad**

Después del estudio del clima laboral, de su análisis apoyado en la entrevista practicada y en la constante observación realizada durante la permanencia de la investigadora, en calidad de asistente administrativo de la UOT, se puede determinar las siguientes características:

a) Se percibe desmotivación en la mayoría de los trabajadores al realizar sus tareas, así pues se escuchan frases como: “no tengo ganas de trabajar”, “otra vez venir a lo mismo”, “cuando cambiara la situación o el jefe”, etc.

b) Existe indiferencia hacia las tareas cotidianas del compañero, pues muchas veces cada quien cumple su trabajo, sin importar la labor del resto del personal. Existe una actitud de trabajo mínimo, relacionado a su horario de trabajo, nadie da más de lo que debe.

c) Existen rencillas vinculadas con el acceso al servicio de prácticas de estudio, las cuales se otorgan a determinado personal. Las prácticas de estudio son viajes programados por diferentes docentes de la UNP vinculado con el desarrollo de actividades inherentes a los cursos que dictan.

d) Se presentan constantes conflictos relacionados a la prestación de servicio comunitario destinado a la atención de apoyo móvil para instituciones externas y público en general, toda vez que se aprovecha para que los choferes obtengan otros recursos económicos.

e) El personal no tiene en claro la importancia del trabajo realizado, ya sea para la unidad como para toda la Universidad y la forma como contribuye a la relación y reconocimiento de la comunidad universitaria y público en general.

f) El personal no se identifica con la unidad a la que pertenece, no existe compromiso, lo cual se evidencia en casi todo el personal.

g) Existen diversos comentarios acerca del ambiente de trabajo, la mayoría opina que no es agradable trabajar en la unidad, ya sea por la carencia de incentivos o reconocimientos, la forma de dirigir la unidad, el chisme y rumores, envidia por el trabajo

ajeno al punto de no reconocer el trabajo bien hecho, prima el egoísmo. El aspecto amical está deteriorado, nadie confía en nadie, nadie es amigo de nadie.

h) Todos los trabajadores opinan que la remuneración percibida no es acorde o proporcional al trabajo realizado e incluso es comparada con instituciones que prestar servicio de transporte en donde los ingresos son aparentemente mayores.

i) No se encuentra, ni existe un sistema de incentivos o recompensas para el trabajo que desarrolla el personal, ni mucho menos un sistema de ascenso o jerarquización de puestos.

j) Se percibe que el personal directivo (jefes) solo se enfoca en temas administrativos o de oficina dejando de lado al personal, sus intereses, ideas, estado de ánimo, si tienen algún problema en el trabajo, salud o familiar o si se sienten motivados en la institución o desganados.

k) El grado de confianza existente es poca por existir un clima de desorganización, en la unidad, se comunican rumores de los trabajadores que pueden ser ciertos o no, con lo cual se hace escarnio del compañero de trabajo.

l) No está determinado la jerarquía o el nivel del mando del jefe de la unidad, al cual muchas veces se le sobrepasa y se coordina con el jefe de la OCISG, quedando de lado las ordenes o directivas dadas por el primero. Asimismo no se toma muy en cuenta la opinión de los trabajadores.

m) En atención a la característica anterior, la desconfianza plena que existe al interior de la unidad origina que el jefe de la unidad interactúe poco con sus trabajadores, la delegación de funciones o labores sea escasa “cada quien sabe que hacer”, el ambiente de trabajo no se encuentra bien estructurado.

## **2.2. TIPOS DE CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN**

Para el análisis del tipo de clima laboral en la unidad objeto de estudio, se han tomado en cuenta los tipos de clima mencionados marco teórico del capítulo I de la presente investigación, con la finalidad de ajustar según sus características a un tipo exacto de clima



laboral en la UOT, lo cual nos lleva a la conclusión de que el clima laboral en esta unidad es el “AUTORITARIO”, el mismo que según Likert *“se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbres de la organización desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizadas de conducto regular.*

*En ese sentido la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes”.*

Dicha conjetura obedece no solo a un contenido teórico, sino también al estudio de las características que presenta el clima laboral en la UOT y que se encuentran detalladas en el apartado 2.1.2 del ítem 2.1 del punto 2 del Capítulo III de la presente investigación. Sin embargo, también se debe tomar en consideración que, existen características del clima laboral relacionadas a otros tipos de clima como el Paternalista, no obstante la mayoría de elementos que se presenta en la unidad objeto de análisis se ajustan a un clima autoritario.

Por otro lado, los climas que se presentan en los sistemas autoritarios y paternalistas corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable.

A continuación detallaremos las características de este tipo de Clima y las contrastaremos con las características existentes en la institución.

### **1. Desconfianza entre la dirección y subordinados:**

Se percibe que el personal directivo (jefes) solo se enfoca en temas administrativos o de oficina dejando de lado al personal, sus intereses, ideas, estado de ánimo, si tienen algún problema en el trabajo, salud o familiar o si se sienten motivados en la institución o desganados.

El grado de confianza existente es poca por existir un clima de desorganización, en la unidad, se comunican rumores de los trabajadores que pueden ser ciertos o no, con lo cual se hace escarnio del compañero de trabajo.

No está determinado la jerarquía o el nivel del mando del jefe de la unidad, al cual

muchas veces se le sobrepasa y se coordina con el jefe de la OCIYSG, quedando de lado las ordenes o directivas dadas por el primero.

En atención a ello, la desconfianza plena que existe al interior de la unidad origina que el jefe de la unidad interactúe poco con sus trabajadores, la delegación de funciones o labores sea escasa “cada quien sabe qué hacer”, el ambiente de trabajo no se encuentra bien estructurado.

## **2. Falta de incentivos y recompensas a los trabajadores**

En la unidad estudiada no se ha podido encontrar, ni existe un sistema de incentivos o recompensas para el trabajo que desarrolla el personal, ni mucho menos un sistema de ascenso o jerarquización de puestos.

De igual modo, se percibe desmotivación en la mayoría de los trabajadores al realizar sus tareas, así pues se escuchan frases como: “no tengo ganas de trabajar”, “otra vez venir a lo mismo”, “cuando cambiara la situación o el jefe”, etc.

El personal no tiene en claro la importancia del trabajo realizado, ya sea para la unidad como para toda la Universidad y la forma como contribuye a la relación y reconocimiento de la comunidad universitaria y público en general.

El personal no se identifica con la unidad a la que pertenece, no existe compromiso, lo cual se evidencia en casi todo el personal.

Todos los trabajadores opinan que la remuneración percibida no es acorde o proporcional al trabajo realizado e incluso es comparada con instituciones que prestar servicio de transporte en donde los ingresos son aparentemente mayores.

Se percibe que el personal directivo (jefes) solo se enfoca en temas administrativos o de oficina dejando de lado al personal, sus intereses, ideas, estado de ánimo, si tienen algún problema en el trabajo, salud o familiar o si se sienten motivados en la institución o desganados.

En lo que respecta a castigos, son muy pocos, aquí observamos desde las llamadas

de atención del jefe, amonestaciones y memorando.

### **3. Poca Interacción**

Existe indiferencia hacia las tareas cotidianas del compañero, pues muchas veces cada quien cumple su trabajo, sin importar la labor del resto del personal. Existe una actitud de trabajo mínimo, relacionado a su horario de trabajo, nadie da más de lo que debe.

Se presentan constantes conflictos relacionados a la prestación de servicio comunitario destinado a la atención de apoyo móvil para instituciones externas y público en general, toda vez que se aprovecha para que los choferes obtengan otros recursos económicos.

El personal no se identifica con la unidad a la que pertenece, no existe compromiso, lo cual se evidencia en casi todo el personal.

Existen diversos comentarios acerca del ambiente de trabajo, la mayoría opina que no es agradable trabajar en la unidad, ya sea por la carencia de incentivos o reconocimientos, la forma de dirigir la unidad, el chisme y rumores, envidia por el trabajo ajeno al punto de no reconocer el trabajo bien hecho, prima el egoísmo. El aspecto amical está deteriorado, nadie confía en nadie, nadie es amigo de nadie.

### **4. Decisiones centralizadas**

No está determinado la jerarquía o el nivel del mando del jefe de la unidad, al cual muchas veces se le sobrepasa y se coordina con el jefe de la OCIYSG, quedando de lado las ordenes o directivas dadas por el primero.

## **2.3. ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN**

Al realizar la presente investigación, se han tomado en cuenta una serie de factores objetivos o materiales, que encuentran relacionados con la denominada “Calidad de Vida Laboral”, así como también factores de índoles subjetivos o perceptuales vinculados al aspecto motivacional de los trabajadores de la UOT.

### **2.3.1. Aspectos subjetivos del clima laboral existentes en la institución**

a) **El liderazgo** es esencial para el análisis del clima laboral, éste contribuye a

fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

Existen diversos comentarios acerca del ambiente de trabajo, la mayoría opina que no es agradable trabajar en la unidad, ya sea por la carencia de incentivos o reconocimientos, la forma de dirigir la unidad, el chisme y rumores, envidia por el trabajo ajeno al punto de no reconocer el trabajo bien hecho, prima el egoísmo. El aspecto amical está deteriorado, nadie confía en nadie, nadie es amigo de nadie.

Por otro lado se percibe que el/los jefes solo se enfocan en temas meramente administrativos, burocráticos o de oficina dejando de lado al personal, sus intereses, ideas, estado de ánimo, si tienen algún problema en el trabajo, salud o familiar o si se sienten motivados en la institución o desganados.

Asimismo, en muchos de los casos el comportamiento y actitudes de los líderes son motivantes para el personal, pues satisfacen las necesidades de estos, proporcionan asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. El problema radica en que no hay una consecuencia en las acciones, ya que también a veces desmotivan con sus actitudes.

En esta unidad existe un liderazgo, por una fuente formal, proporcionada por un rango directivo, que viene con grado de autoridad designada formalmente; aquí podemos observar a todos los jefes, sin embargo en la práctica dicho liderazgo por el mismo entorno se desvanece, generando un ambiente de desmotivación y desorden. En ese sentido el aspecto de liderazgo no se percibe como tal, más aún, sino existe una grado de delegación de funciones, pues “cada quien sabe lo que tiene que hacer”.

También se percibe un liderazgo informal, a esto se le denomina la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la institución. Aquí podemos apreciar a trabajadores que sobresalen en distintos aspectos, ya sea por sus habilidades de relacionarse con las personas, por sus ideas definidas, por sus habilidades en el trabajo, sus habilidades de comunicación, etc.

**b) La Comunicación**, también es uno de los aspectos subjetivos del clima; así

existen muchos medios de comunicación en la institución como son: cartas, oficios, murales, pizarras; así como chismes, rumores, etc., de igual modo la mayoría de personal no cuenta con mecanismos electrónicos de comunicación, ni mucho menos sabe acceder a un sistema telemático o al ordenador mismo.

Se observa que muchas veces existe comunicación insuficiente, en tema como cambios de horarios, ascensos, etc., los cuales mayormente se originan por medio de comunicación informal (rumores) y que originan tensión, descontento, desmotivación e inseguridad entre el personal.

Las relaciones entre los integrantes constituyen también un proceso comunicacional, pues se transmite información mediante modelos de conducta, formas de pensar y actitudes de los trabajadores, ya sea hacia el interior de unidad como en su vinculación con las personas a las que puedan brindar un servicio (público en general).

Existe una comunicación vertical descendente, la cual mantiene informados a todos los miembros de la unidad y proporciona información sobre nuevas normas, directrices, procedimientos y noticias de la administración central de la institución.

### **2.3.2. Aspectos objetivos del clima laboral existentes en la institución**

Para el análisis del Clima laboral en esta institución, también hemos creído conveniente considerar los aspectos objetivos o materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la institución, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados por ésta, los cuales nos ayudan a conocer la calidad de vida laboral existente.

#### **a) Higiene y Seguridad Laboral: Condiciones físicas del lugar de trabajo**

En general a todo trabajador le interesa su ambiente físico de trabajo, pretende mantenerlo limpio, sin papeles y con los materiales e instrumentos necesarios para realizar mejor su trabajo diario.

En cuanto a la limpieza del ambiente, esta corresponde a la Unidad de Saneamiento, la cual no solo le corresponde la limpieza de la unidad, sino de todo el claustro universitario,

sin embargo los niveles de limpieza, por parte del personal de transportes, son bajos y el ambiente físico no es cómodo, ni adecuado para mantener motivado y satisfecho al personal en este aspecto no existe un ambiente dentro de transportes para el sano esparcimiento o descanso de los trabajadores, situación que repercute en la poca interacción entre los mismos.

Asimismo, el área administrativa de la UOT es muy reducida y a la vez, se comparte con la Unidad Operativa de Saneamiento - UOS. Solo se cuenta con un computador y una máquina de escribir, la impresora también es compartida con la unidad de saneamiento. La oficina está compuesta por dos ambiente: a) La Oficina del jefe de la UOT, en donde además se ha tenido que implementar un espacio más pequeño para el trabajo de un asistente administrativo y b) Sala de espera, que se comparte con la unidad de saneamiento, lo cual ocasiona que los niveles de reserva de información sean escasos y se divulguen algunos temas de trabajo.

Por su parte el entorno físico no es peligroso, ya que se encuentra al interior de la UNP, sin embargo también se cuenta con personal de seguridad encargada de la custodia y protección de las unidades móviles, ello durante el día, ya que por las noche, pese a la existencia de personal de seguridad, en más de una oportunidad se han reportados robos y pérdida de algunos equipos.

Existe ventilación adecuada, ya que el ambiente es abierto, más no así para la Oficina Administrativa, no existe aire acondicionado o suficiente ventilación, que permita un trabajo tranquilo o adecuado para el clima de nuestra ciudad.

En el aspecto filosófico, como es la cultura organizacional, no se cuenta formalmente con un el sistema de valores, metas, visión, misión; ya que los mismos están determinados y planteados a nivel de la OCIYSG, mas no así en la unidad estudiada.

#### **b) Enriquecimiento del puesto**

El puesto de conductor o chofer, así como los niveles educativos de los mismos no permite definir un nivel de ascenso o mejora en el puesto, la cual está relacionada en todo caso, con el desplazamiento de los trabajadores a prestar en las unidades móviles asignadas al personal directivo de la UNP, en ese sentido no se ofrece oportunidades de crecimiento; así pues al conocer perfectamente el puesto, éste se vuelve rutinario y monótono, las

posibilidades de ascender son mínimas, esto depende de la elección de autoridades y de la relación que tengan los trabajadores con ellos, razón por la cual generalmente el mismo personal sigue ocupando su cargo de chofer o conductor de alguna autoridad.

### **c) Remuneraciones**

Las remuneraciones, es el tema de mayor interés y crítica por parte de los trabajadores de esta unidad, pues opinan que la remuneración percibida no es acorde o proporcional al trabajo realizado e incluso es comparada con instituciones que prestar servicio de transporte en donde los ingresos son aparentemente mayores. No se encuentra, ni existe un sistema de incentivos o recompensas para el trabajo que desarrolla el personal, lo cual desmotiva y mantiene insatisfechos al personal. Esta falta de satisfacción en la compensación obtenida afecta la productividad y deteriora el Clima Laboral, ya que lleva a quejas y descontentos.

Se presenta rencillas vinculadas con la supuesta preferencia hacia algunos trabajadores para el acceso al servicio de prácticas de estudio, las cuales se otorgan a determinado personal. Las prácticas de estudio son viajes programados por diferentes docentes de la UNP vinculado con el desarrollo de actividades inherentes a los cursos que dictan. Sin embargo, no se valora que, poco es el personal dispuesto a cumplir con las mismas, se presenta el mal de “no lo hago, ni lo dejo hacer”, la misma situación se genera con la prestación de servicio comunitario destinado a la atención de apoyo móvil para instituciones externas y público en general, toda vez que se aprovecha para que los choferes obtengan otros recursos económicos.

Asimismo, solo el personal nombrado y contratado mediante CAS y contratado a plazo indeterminado reciben todos los beneficios que por ley les corresponde como son: pago de CTS., gratificaciones, vacaciones, etc., siendo el caso que el personal por locación de servicios no tiene dichos derechos.

## **2.4. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL**

Las dimensiones del Clima Laboral que se han tomado en cuenta para este análisis son las siguientes: (debemos recalcar que muchas de estas dimensiones, han sido ya expuestas en el punto anterior, por lo que no necesitan mayor detalle)

**a) Independencia.-** Existe independencia en el grado de autonomía en que los trabajadores ejecutan sus tareas habituales, sin embargo estas tareas son limitadas por las rutinas y una supervisión muy escasa.

**b) Condiciones físicas.-** Las características medio ambientales en las que se desarrolla el trabajo no son las adecuadas y favorables en la unidad, lo que origina una insatisfacción por parte de los trabajadores en este aspecto, y repercute en la calidad de su labor diaria.

**c) Liderazgo.-** En esta unidad existe un liderazgo, por una fuente formal, proporcionada por un rango directivo, que viene con grado de autoridad designada formalmente; aquí podemos observar a todos los jefes, sin embargo en la práctica dicho liderazgo por el mismo entorno se desvanece, generando un ambiente de desmotivación y desorden. En ese sentido el aspecto de liderazgo no se percibe como tal, más aún, sino existe un grado de delegación de funciones, pues “cada quien sabe lo que tiene que hacer”.

**d) Relaciones.-** Existe poca interacción o relaciones interpersonales claras entre los trabajadores y estos con el/ los jefes, pues se percibe que el personal directivo solo se enfoca en temas administrativos o de oficina dejando de lado al personal, sus intereses, ideas, estado de ánimo, si tienen algún problema en el trabajo, salud o familiar o si se sienten motivados en la institución o desganados.

El grado de confianza existente es poca por existir un clima de desorganización, en la unidad, se comunican rumores de los trabajadores que pueden ser ciertos o no, con lo cual se hace escarnio del compañero de trabajo.

**e) Implicación.-** El grado de entrega de los trabajadores hacia la institución, se aprecia en la medida en que se identifican con la UNP y con sus labores cotidianas. Es decir, existe compromiso al realizar las tareas, más no un compromiso hacia la unidad.

**f) Reconocimiento.-** El sistema de reconocimientos no se encuentra establecido ya que no se ha evidenciado algún incentivo o motivación para el desarrollo de las labores o trabajo. No existen instrumentos motivadores, sin embargo si se identifican mecanismos de control o castigo tales como llamadas de atención, cartas de amonestación, etc. en algunas ocasiones no se reconoce el trabajo bien hecho, lo que conlleva a la apatía y el clima se



deteriora progresivamente.

**g) Remuneraciones.-** La remuneración percibida no es acorde o proporcional al trabajo realizado e incluso es comparada con instituciones que prestar servicio de transporte en donde los ingresos son aparentemente mayores. Esta falta de satisfacción en la compensación obtenida afecta la productividad y deteriora el Clima Laboral, ya que lleva a quejas y descontentos.

**h) Igualdad.-** Se percibe que no todos son tratados con criterios justos ya que Se presenta rencillas vinculadas con la supuesta preferencia hacia algunos trabajadores para el acceso al servicio de prácticas de estudio, las cuales se otorgan a determinado personal. Las prácticas de estudio son viajes programados por diferentes docentes de la UNP vinculado con el desarrollo de actividades inherentes a los cursos que dictan. Sin embargo, no se valora que, poco es el personal dispuesto a cumplir con las mismas, se presenta el mal de “no lo hago, ni lo dejo hacer”, la misma situación se genera con la prestación de servicio comunitario destinado a la atención de apoyo móvil para instituciones externas y público en general, toda vez que se aprovecha para que los choferes obtengan otros recursos económicos.

## **2.5. ESCALAS DEL CLIMA LABORAL**

Las escalas mencionadas en el capítulo I de este trabajo de investigación, las podemos observar dentro de la institución en las situaciones que a continuación presentamos:

**a) Desvinculación.-** Ninguna persona adicionalmente a su labor diaria, apoyan a sus compañeros, en el desarrollo del trabajo, lo cual no les permite sentirse útil en la unidad estudiada, “nadie da más de lo que debe”. Los trabajadores se sienten comprometidos solo con las funciones y tareas que realizan.

**b) Obstaculización.-** Apreciamos esta escala en la unidad, ya que los trabajadores realizan el mismo trabajo todos los días, lo cual origina que no se sientan satisfechos por el trabajo monótono y rutinario que realizan; en consecuencia no permite aprender y desarrollarse continuamente.

**c) Espíritu.-** No existe ayuda mutua entre compañeros y jefe; además no se

presentan mecanismo de interacción entre el personal de la unidad.

**d) Consideración.-** Se percibe que el jefe no se preocupa ni atiende los intereses, ideas, estado de ánimo, si tienen algún problema en el trabajo, salud o familiar o si se sienten motivados en la institución o desganados, el jefe solo se dedica a temas administrativos, los compañeros no se preocupan entre sí.

**e) Estructura.-** Existen diversos procedimientos que hay que respetar; mayormente por el nivel jerárquico, la estructura de la Organización la podemos observar claramente en el organigrama de la misma, siendo que al interior de la unidad no se ha establecido un procedimiento o reglamento interno de trabajo.

**f) Responsabilidad.-** Existe mucha responsabilidad en cuanto al desarrollo de las tareas y funciones de cada trabajador o jefe, más no así con el trabajo ajeno o con el apoyo mutuo en las labores. Mayormente toda decisión con respecto al trabajo no es consultada, pues el trabajador cree tener un límite en su responsabilidad y autoridad.

**g) Recompensa.-** Todos los trabajadores sienten que no se les recompensa o no se toma en cuenta el trabajo bien realizado, ello además se evidencia en la carencia incluso de incentivos o recompensas por el trabajo desempeñado, así también en lo que respecta a sanciones, se observan pocas como son: llamadas de atención, amonestaciones, etc.

**h) Apoyo.-** Como ya se ha venido diciendo el apoyo y la ayuda mutua en la institución son uno de los puntos más débiles, en tanto no existe un compañerismo.

**i) Normas.-** Existen una serie de normas y reglamentos que provienen de la administración central, es decir, de la OCIYSG, sin embargo la unidad propiamente dicha no cuenta con un código de ética, reglamento interno de trabajo, MOF, ROF, PEI, etc., lo cual ha sido una falencia que no se ha podido corregir debido a la escasa preocupación del jefe de la oficina central.

**j) Conflicto.-** La mayoría de problemas son solucionados entre las personas implicadas (cuando es un tema personal), se acude al jefe cuando el problema es mayor y no siempre vinculado a los problemas entre los trabajadores, tales como pérdida de bienes o

equipos, coordinaciones con algunas áreas o entidades, etc.

**k) Identidad.-** El personal no se identifica con la unidad a la que pertenece, no existe compromiso, lo cual se evidencia en casi todo el personal, ello repercute en que el personal no tiene en claro la importancia del trabajo realizado, ya sea para la unidad como para toda la Universidad y la forma como contribuye a la relación y reconocimiento de la comunidad universitaria y público en general.

**l) Adecuación de la Planeación.-** La OCIYSG, como oficina central no formula los planes adecuados para lograr los objetivos de la unidad, las unidades operativas como la estudiada no tienen en claro su plan de trabajo ni mucho menos su estructura y alcances, pues según, el MOF y ROF de la institución se confunden las labores de seguridad y transportes en una sola unidad, cuando ambos son totalmente distintas e incluso tienen un jefe independiente.

**m) Selección basada en capacidad y desempeño.-** Los criterios de selección y reclutamiento de personal son limitadas, ya que tratándose de una institución pública, todo su accionar se encuentra limitado por normas tales como el D. Leg. N° 276 – Ley de Bases y Remuneraciones del Estado, la Ley del Presupuesto, D.S N° 005-90-PCM – Reglamento de la Ley de Bases y remuneraciones del Estado, etc., en donde se ha establecido una rigurosidad para la contratación e ingreso de personal al sector público. Asimismo, hoy en día a través de la Locación de Servicios se ha implementado la contratación de personal, la cual se da por afinidad, compadrazgo, amiguismo o padrinazgo, generalmente vinculados a personas ajenas al jefe de la UOT, ya sea al jefe de la OCIYSG o al Rector. El jefe de la UOT solo debe aceptarlos.

**n) Tolerancia a los errores.-** La mayoría de errores son tratados en forma personal. Cuando ingresa nuevo personal, los errores son cotidianos pero éstos se tratan en forma de apoyo y aprendizaje para el nuevo integrante.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA.-** De la información encontrada, así como de la investigación practicada podemos concluir que en la Unidad Operativa de Transportes existe un clima laboral desfavorable, lo cual es un obstáculo para el desarrollo eficiente y eficaz de las labores de los trabajadores y administrativos que trabajan en dicha unidad, situación que determina la comprobación de nuestra hipótesis.

El desfavorable clima laboral encontrado obedece principalmente a la falta de estrategias adecuadas por parte del personal directivo para incentivar el trabajo del personal que tiene a su cargo, aunado al hecho de no contar con una clara definición del rango y niveles jerárquicos de los puestos, asimismo, ello repercute en la falta de identificación del personal, la imagen de líder y la misma interrelación entre el personal mismo y los mandos directivos o jefes.

**SEGUNDA.-** La Universidad Nacional de Piura, en sus inicios no existió la Unidad Operativa de Transportes o una dependencia que brinde dicho servicio, siendo que, en 1977 se crea formalmente la Unidad Operativa de Seguridad y Transporte como una dependencia de la Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales.

**TERCERA.-** Según el Organigrama de la Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales, el nombre exacto de la unidad analizada es Unidad Operativa de Seguridad y Transportes, sin embargo en la realidad y práctica, ambas unidades son totalmente independientes.

**CUARTA.-** La Unidad Operativa de Transportes, como órgano dependiente de la Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales, no cuenta con un FODA propio, que acoja las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad de manera particular. Sin embargo a nivel de Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales, si se ha establecido un FODA que resumidamente toca lo concerniente a la unidad que estamos analizando, el cual integra el Plan Operativo Institucional.

**QUINTA.-** La Unidad Operativa de Transportes al ser un área de la Oficina Central

de Ingeniería y Servicios Generales, depende de ella tanto administrativa, presupuestal y jerárquicamente, no existiendo al interior de la unidad una estructura clara que establezca sus órganos, así como sus funciones, pese a que en el Manual de Organización y Funciones de la Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales, se establece una serie de puestos y cargos los mismo que en la realidad no se presenta. Asimismo la organización actual con que cuenta no responde en absoluto a los cargos establecidos

**SEXTA.-** Durante la permanencia laboral en la Unidad Operativa de Transportes, no ha existido un plan operativo específico de la unidad, siendo que, al igual que el FODA se ha establecido a nivel de Oficina Central a través de la Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales, pese a que en más de una oportunidad se intentó hacer un bosquejo e implementar un propio Plan Operativo Institucional para transportes, ello no fue posible.

**SÉPTIMA.-** Para el análisis del tipo de clima laboral en la unidad objeto de estudio, se han tomado en cuenta los tipos de clima mencionados en el ítem 3 del capítulo III de la presente investigación, con la finalidad de ajustar según sus características a un tipo exacto de clima laboral en la Unidad Operativa de Transportes, lo cual nos lleva a la conclusión de que el clima laboral en esta unidad es el “AUTORITARIO”, el mismo que según Likert *“se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbres de la organización desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizadas de conducto regular”*.

## RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones anteriores, se recomienda lo siguiente:

**PRIMERA.-** Considerar el Clima Laboral detectado como una oportunidad real y única para el mejoramiento del mismo.

**SEGUNDA.-** La Unidad Operativa de Transportes debe establecer de manera independiente cada una de sus herramientas de gestión administrativa y no sola basar su accionar en el consolidado de los mismos que efectúa la Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales.

**TERCERA.-** Disponer la ejecución de las normas establecidas en el Estatuto de la Universidad Nacional de Piura, el mismo que ubica a la Unidad Operativa de Transportes dentro de las unidades de la Oficina Central de Bienestar Universitario, dotado de presupuestos para el desarrollo y cumplimiento de sus metas y labores, ya que perteneciendo a la Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales, nunca ha tenido acceso a un presupuesto propio que le permita dotar decisiones para el mejoramiento de la unidad, dependiendo administrativa y económicamente siempre de la Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales.

**CUARTA.-** Establecer un adecuado cuadro de asignación de personal, definiendo claramente el perfil del personal que requiere la unidad, la cual no solo es la contratación de choferes, sino también de personal administrativo que controle el normal desarrollo de la unidad, ello implica además la aprobación de un Reglamento de Organización y Funciones y de un Manual de Organización y Funciones, propios de la Unidad Operativa de Transportes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAJAN CASTRO, M. G. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa. *Revista Enseñanza e Investigación en Psicología*.
- ALFONSO MELLADO, C. (2004). Salarios y Negociación Colectiva. En J. Aparicio Tovar, *Estudios Sobre el Salario*. Albacete: Bomarzo.
- AMOROS, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Escuela de Economía.
- ARCE ORTIZ, E. (2008). Derecho individual del trabajo en el Perú. Desafíos y Deficiencias. En J. M. VIDA SORIA, *Manual de Derecho del Trabajo*. Lima: Palestra.
- BARQUERO J. D, R. D. (2007). *Marketing de Estudiantes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* (Segunda ed.). España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- BRUNET, L. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones* (Cuarta ed.). México: Trillas.
- BUNGE, M. (2002). *Filosofía de la psicología* (Segunda ed.). México: Siglo XXI Editores.
- CASANOVA, F. (2002). Formación profesional, productividad y trabajo decente. *Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional*(Boletín N° 153), 29-54.
- CERVANTES CASILLAS, J. C. (2003). *Análisis de la calidad del servicio ofrecido por el departamento de licencias de la SCT de la ciudad de Puebla*. Puebla: Universidad Autónoma de Puebla.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). McGraw-Hill.
- CHILE, D. N. (2009). *Clima Laboral: Orientaciones para una mejor comprensión y tratamiento en los servicios públicos*. Obtenido de Dirección Nacional de Servicio Civil:  
[http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Orientaciones%20Clima%20Laboral%20\(2009\).pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Orientaciones%20Clima%20Laboral%20(2009).pdf).
- DE LA CUEVA, M. (1975). *El nuevo Derecho mexicano del trabajo* (Tercera ed.). México: Porrúa.
- DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN, O. Y. (2001). *Clima organizacional en la administración pública federal, Secretaría de salud. México*. Obtenido de [http://dgpop.salud.gob.mx/descargas/clima\\_organizacional\\_antecedentes.pdf](http://dgpop.salud.gob.mx/descargas/clima_organizacional_antecedentes.pdf).

- GARCÍA VILLAMIZAR, G. E. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un nuevo Modelo*.  
Obtenido de Universidad del Cauca:  
[http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)
- GIBSON, J. (1990). *Organizaciones Conducta, estructura, proceso*. México: McGraw-Hill/Interamericana de México.
- IVANCEVICH, J. M. (1992). *Estrés y trabajo*. México: Trillas.
- KOTLER, P. A. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). México: Prentice Hall.
- LÓPEZ BASANTA, J. (1988). *El Salario*. Buenos Aires: Ediciones Jurídicas.
- LÓPEZ C, N. J. (2013). *Análisis del clima organizacional aplicado al hospital de Victoria. Valdivia (Chile)*. Obtenido de Universidad Austral de Chile:  
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2003/fel864a/htm>
- MEDINA GIACOMOZZI, A. G. (Noviembre - Diciembre de 2008). *Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa*. Obtenido de Revista de Administración Pública:  
<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>
- OSSORIO, A. (2003). *Planificación Estratégica*. Obtenido de Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública:  
<http://www.sgp.gov.ar/contenido/inap/publicaciones/docs/capacitacion/pleamientoestrategico.pdf>.
- PIZARRO DÍAZ, M. (2006). *La remuneración en el Perú. Análisis jurídico laboral*. Lima: González & Asociados - Consultores laborales.
- Psicología Social y de las Organizaciones: Motivación, Satisfacción y Moral en las Organizaciones*. (s.f.). Obtenido de psicologia-online.com: <http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-de-la-equidad.html>.
- RUBIO NAVARRO, E. (s.f.). *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral: Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa*. Obtenido de El Mundo: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>.
- Teorías de Motivación*. (22 de Octubre de 2009). Obtenido de WordPress.com: <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-las-tres-necesidades-secundarias-de-mcclelland/>



**ANEXOS**

## **ANEXO I**

### **Lista de Abreviaturas**

UOT.	:	Unidad Operativa de Transportes.
OCIYSG.	:	Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales.
UNP.	:	Universidad Nacional de Piura.
FODA.	:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
MOF.	:	Manual de Organización y Funciones.
ROF.	:	Reglamento de Organización y Funciones.
POI.	:	Plan Operativo Institucional.
CIT.	:	Centro de Informática y Tecnología.
PIP.	:	Proyecto de Inversión Pública.
SNIP.	:	Sistema Nacional de Inversión Pública.
OPI.	:	Oficina de Programación e Inversiones.
SS.HH.	:	Servicios Higiénicos.
EPS.	:	Empresa Prestadora de Servicios.
RR.HH.	:	Recursos Humanos.
CAS.	:	Contrato Administrativo de Servicios.
CTS.	:	Compensación por Tiempo de Servicios.
PEI.	:	Plan Estratégico Institucional.
D. Leg.	:	Decreto Legislativo.
D. S.	:	Decreto Supremo.

## ANEXO II

### MODELO DE ENCUESTA APLICADA



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS: DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD OPERATIVA DE TRANSPORTE  
DE LA OCIYSG – UNP – 2014**

**ENCUESTA SOBRE EL CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD OPERATIVA DE TRANSPORTES**

Marque con una X o encierre en un Círculo:

**I. Sexo:**

- a) Femenino.
- b) Masculino.

**II. Edad:**

- a) Menor de 25 años.
- b) Entre 25 y 35 años.
- c) Entre 36 a 45 años.
- d) De 46 a 55 años.
- e) 56 o más años.

**III. Nivel académico:**

- a) Secundario completa.
- b) Estudios técnicos.
- c) Estudios Universitarios incompletos.
- d) Bachiller.
- e) Licenciado.
- f) Magister.
- g) Doctor.

**IV. Antigüedad en la Unidad Operativa de Transportes:**

- a) 2 años o menos.
- b) De 3 a 5 años.
- c) De 6 a 10 años.
- d) De 11 a 15 años.
- e) Más de 15 años.

**V. Condiciones de trabajo en la Unidad Operativa de Transportes**

	Si	No	A veces
a) Considera que existe un buen ambiente de trabajo			
b) Cuenta con la colaboración de sus compañeros de la unidad			
c) Cuando ingresó a la unidad se sintió bienvenido			
d) Recibió suficiente información cuando le encomiendan un trabajo			
e) La comunicación en la unidad es permanente y planificada			
f) Los materiales y recursos necesarios para realizar el trabajo son			

escasos			
g) Frecuentemente labora más de ocho horas			
h) El ambiente de trabajo produce estrés			
i) Tiene oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la unidad.			
j) Existe falta de identificación como componente activo de la unidad			
k) Las condiciones de trabajo son inseguras			

**VI. Satisfacción laboral en la Unidad Operativa de Transportes**

	Si	No	A veces
a) Se tienen en claro las tareas y responsabilidades			
b) Se encuentra satisfecho/a de la remuneración que percibe			
c) Se encuentra satisfecho/a con los beneficios sociales que percibe.			
d) La unidad de transportes permite acceder a otras actividades remuneradas			
e) Se siente motivado al momento de realizar su trabajo			
f) El puesto de trabajo le brinda posibilidades de ascenso			
g) Su formación profesional resulta adecuada con el trabajo que desarrolla.			
h) Su trabajo es reconocido y valorado adecuadamente			

**VII. Calidad de jefes y líderes en la Unidad Operativa de Transportes**

	Si	No	A veces
a) El/los jefe/s se preocupa por mantener un buen clima en la unidad.			
b) El/los jefe/s de la unidad constituyen un referente en la institución.			
c) La relación con el/los jefe/s es buena y adecuada.			
d) Puede tomar decisiones propias sin necesidad de consultar al jefe.			
e) El/los jefe/s escuchan las opiniones del personal y los hacen partícipes de las decisiones.			
f) El/los jefe/s se preocupan por conocer las necesidades e intereses del personal.			
g) El/los jefe/s proponen incentivos adecuados para desarrollar el trabajo.			

**Nota: Recuerde que la información que proporcione es sólo para fines de investigación y es confidencial.**

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

**ANEXO III**  
**TOMAS FOTOGRÁFICAS ANTIGUAS**



Miguel Nikolay Parra Rojas – Primero Chofer en la Universidad Nacional de Piura



Primer ómnibus de la Universidad Nacional de Piura

Primeros viajes de estudio en la Universidad Nacional de Piura









## **ANEXO IV**

### **TOMAS FOTOGRÁFICAS RECIENTES**

AMBIENTES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD OPERATIVA DE TRANSPORTES

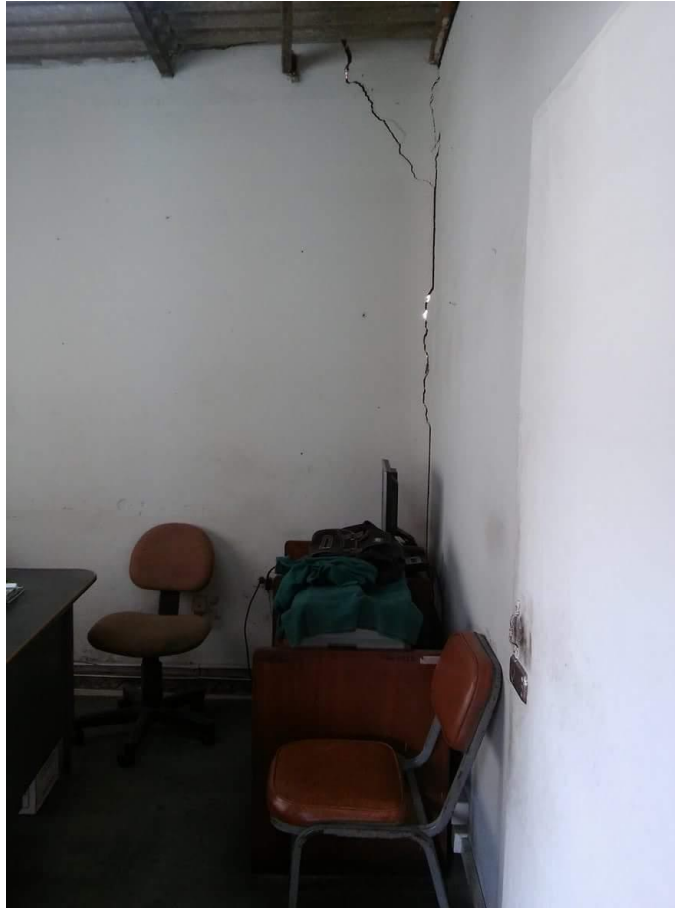


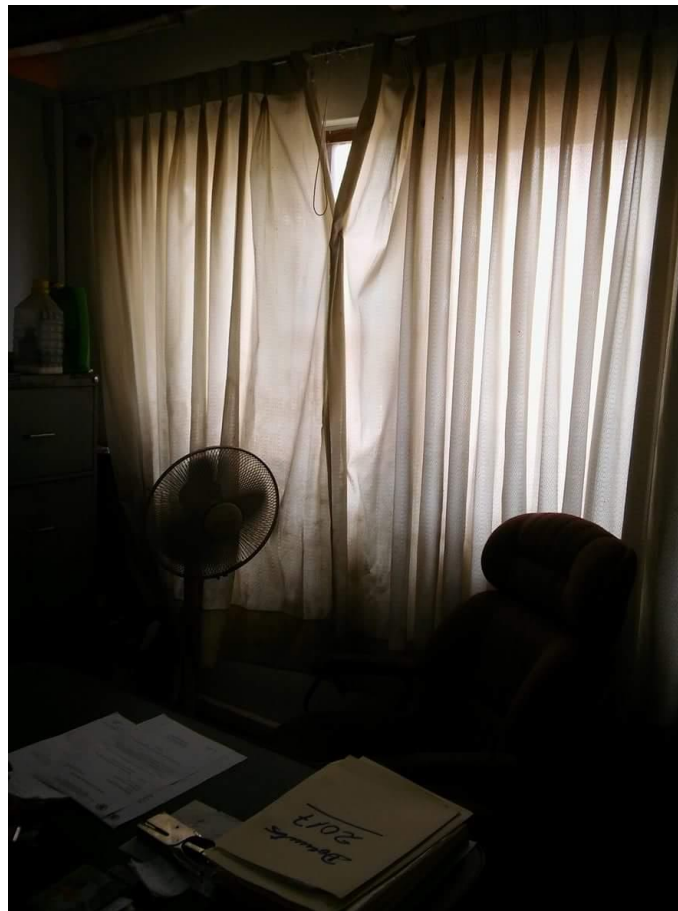












## UNIDADES MÓVILES









